BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL

El arte de venderse uno mismo



DEUSTO

El arte de venderse uno mismo

El arte de venderse uno mismo



EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Barraincúa, 14. 48009 Bilbao

El arte de venderse uno mismo

ISBN: 84-234-0787-X
ISBN: 84-234-1012-9 (obra completa)
Depósito Legal: **B-12561-92**
Impreso en España - Printed in Spain

Imprime: Novoprint, S.A., Sant Andreu de la Barca (Barcelona)
Distribuye: Marco Ibérica Distribución de Ediciones, S.A.
Carretera de Irún, km 13,350,
variante de Fuencarral,
28034 Madrid

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Muchos directivos de empresa que desean reorientar su carrera aceptan situaciones profesionales muy por debajo de su auténtica valía. Esto se debe a una razón muy simple, y de ningún modo fatal: su mala presentación en la entrevista de contratación. En situación de entrevista personal, muchos se conducen de tal forma que se ven sistemáticamente apartados de los puestos para los cuales están perfectamente cualificados. La mayoría de ellos ya han dado, además, numerosas pruebas de su capacidad en el transcurso de su anterior trabajo. Hasta que llega el momento en que deciden cambiar.

De hecho, la regular progresión que han conocido hasta entonces no les hace suponer que su candidatura pueda ser rechazada. Cada fracaso se interpreta entonces como un rechazo global a su propia persona y provoca un importante impacto psicológico, seguido a menudo de una espiral depresiva.

Usted habrá tenido ocasión, sin duda, de conocer este fenómeno a través de un socio, de un amigo, de un familiar, o tal vez lo haya padecido personalmente. Al principio, reina el optimismo; luego, cada fracaso va mermando un poco la confianza en uno mismo; aparecen después la ansiedad y la lamentable tendencia a considerarse como un «perdedor». Se instala entonces la amargura y, finalmente, la conducta de fracaso, que no pueden ocultarse ya en el desarrollo de la entrevista.

Este libro se propone ayudarle a *triunfar en sus entrevistas de contratación*, gracias a una cualidad de la que a menudo carecemos: la *objetividad* sobre nosotros mismos. El proceso de autoevaluación descrito anteriormente se debe a la visión subjetiva que tiene el candidato de su propia persona y a lo que él *percibe* como sus fracasos. La conclusión sería diferente si el candidato aprendiera a examinar su situación desde el exterior, a mirarse con los ojos de los demás. Y a adaptar a su propia personalidad algunos principios básicos de la negociación que han dado muestras de su eficacia cientos de veces.

El objetivo de este libro no es el de dar fórmulas para entrar en contacto con unos eventuales empleadores. Ya existe abundante literatura sobre ese tema.

Nos interesamos aquí por la etapa siguiente: el cara a cara ante un empleador potencial o un contratador profesional.

Consideramos de entrada que la entrevista de contratación es una forma de transacción muy particular. Si se intenta, por ejemplo, buscar analogías con una petición de matrimonio, en la que el rechazo es igualmente posible, hay que reconocer que en general los sentimientos tiene la última palabra en ese caso «para bien o para mal». Salvo excepciones, la analogía con la entrevista de contratación termina entonces aquí. Si tomamos ahora la entrevista para la admisión en una escuela superior —donde el rechazo siempre es posible—, en este caso, el elemento de *negociación* es tan despreciable como importante resulta en la entrevista de contratación. Digámoslo claramente: éste constituye un intercambio único en su género. Y, sin embargo, numerosas personas lo abordan con las mismas actitudes y automatismos que les dan buenos resultados en sus relaciones tanto personales como profesionales. Desgraciadamente, lo que de ordinario es perfectamente conveniente, puede perjudicarnos cuando queremos conseguir un nuevo empleo. No hace falta buscar más lejos el motivo principal de tantos fracasos: el error consiste en ignorar que se trata de una experiencia única que requiere el aprendizaje de técnicas adaptadas. No se conduce de la misma forma

un automóvil familiar que un coche de carreras. ¿Por qué, entonces, tantas personas se imaginan que sus cualidades profesionales (de vendedores, de ingenieros, de contables...) les bastarán para llevar a buen término la negociación de una situación ideal? Cualquiera que sea el número de entrevistas que usted haya tenido en el pasado, conviene que tome perspectiva con relación a esas experiencias y que examine con una visión nueva lo que realmente ocurrió en esos encuentros. Si lo desea, podrá realizar quizás una de las mejores inversiones de su vida.

¿Cómo evaluar las opciones concretas para el futuro? ¿Cómo medir la sensación de libertad que proporciona la seguridad de obtener una buena situación cuando llegue el momento de cambiar? Aunque semejante estimación resulta difícil, entre los distintos elementos de su carrera, hay uno que usted puede calcular con cierta exactitud: su futuro salario. Sólo sobre este punto, el tiempo que haya dedicado a la elaboración de su técnica de entrevistas puede aportarle serios beneficios. Ya que, cuanto más hábil sea su conducta en las entrevistas, más ofertas de empleo obtendrá. Su postura en la negociación se verá así reforzada, especialmente a la hora de discutir su remuneración. Pero usted ganará con ello otra cosa más: en efecto, si bien su experiencia profesional en los negocios supone una ayuda insignificante cuando se trata de «venderse uno mismo», lo contrario no es cierto. Tanto a nivel de dirección, como de marketing, como de relaciones humanas, numerosos directivos se han beneficiado de manera tangible de su entrenamiento en las técnicas de entrevista de contratación.

Puede, pues, llegar a ser muy rentable reexaminar su comportamiento en una situación de entrevista. No obstante, para que dicho examen aporte todos sus frutos, es necesaria una condición fácil de enunciar, pero difícil, sin embargo, de realizar: una gran apertura de espíritu. Para inspirarse plenamente con los éxitos de los demás, es indispensable deshacerse de un cierto número de ideas preconcebidas y de ciertas prácticas que gustan como las viejas zapatillas porque son cómodas.

Así, usted podrá obtener el mayor beneficio de lo que leerá a continuación, con dos condiciones:

— aceptar la idea de que elevar el nivel de su aptitud para la negociación es primordial para usted y para su familia;
— estar dispuesto a ello y abandonar sus «a priori» sobre la cuestión.

A medida que vaya renovando su manera de enfocar la negociación, conviene que recuerde que su interlocutor es un experto que ha consultado numerosos libros y revistas de negocios referidos a la selección científica de dirigentes de empresa y, particularmente, a las formás de entrevistar a los candidatos.

En cambio, las informaciones a disposición del candidato son escasas, si exceptuamos algunas asesorías que alquilan su poca o mucha competencia a precios muy elevados.

Este libro pretende restablecer el equilibrio. Adopta el punto de vista del *candidato*. El empresario puede encontrar en él indicaciones útiles y otras menos de su gusto. No obstante, es indudable que ayudar a los ejecutivos que poseen las cualidades referidas para abrirse camino hacia situaciones que les aporten la satisfacción y la progresión a las que pueden pretender es tan beneficioso para la empresa como para aquellos a los que ésta contrate.

Con esta intención, la presente obra examinará lo que ocurre realmente en el transcurso de una entrevista de contratación. Sin olvidar no obstante su indispensable preámbulo: *la definición de sus objetivos.*

Capítulo 1

DEFINIR LOS PROPIOS OBJETIVOS

La mejor forma de optimizar su carrera y de orientar su elección comienza necesariamente por una definición *realista* de sus objetivos. Es un poco como someter a prueba las prestaciones de su automóvil (ver cómo se comporta en ciudad, en carretera o sobre un terreno difícil; controlar su capacidad de frenado, o su consumo; apreciar su confort...). Los resultados le permiten conocer las posibilidades y los límites de su vehículo. Del mismo modo, conociendo sus propias posibilidades y sus límites, es como usted conseguirá establecer un plan para su carrera *con la condición* de que esté dispuesto a analizar con toda objetividad su carrera y la forma en que enfoca su vida personal y profesional. Es una tarea difícil, pero puede ser muy gratificante. Consiste en plantearse una serie de preguntas y responderlas lo más sinceramente posible. Para comenzar, consideremos las cuatro grandes orientaciones que pueden presentársele:

1. La elección de mayores responsabilidades de dirección.
2. La continuación de una actividad especializada.
3. La combinación de estas dos orientaciones optando por la dirección de un equipo en el campo de su especialidad. Hacemos referencia aquí a funciones que no van unidas, propiamente hablando, a la dirección general, por ejem-

plo: jefe de personal, jefe de proyectos, responsable de relaciones públicas, director de investigación, entre otras.

4. La elección, por último, de una actividad por cuenta propia.

   Comparar su personalidad con la de las personas que han triunfado en esos distintos cometidos es una forma cómoda de situarse; examinemos, pues, las características que les distinguen. Este ejercicio debería proporcionarle una visión más clara de la vía profesional que se adapte mejor a usted, en términos de satisfacción profesional y de posibilidades de evolución.

Perfil número uno: El dirigente de empresa

Es un hombre que toma parte en las decisiones al más alto nivel y que es responsable de su aplicación.

Las respuestas que dé a las siguientes preguntas deberían permitirle verificar si es ese su camino o si corre usted el riesgo de encontrarse bloqueado en un momento de su progresión.

1. *¿Tiene usted sentido de la comunicación?*

Los dirigentes de empresa poseen generalmente esta cualidad. Esto no quiere decir que sus palabras gusten necesariamente a los que las escuchan ni que sean excelentes oradores, sino que tienen la facultad de «hacer pasar» el mensaje —sobre el papel o de viva voz— que desean transmitir. Si éste es oscuro, es porque ha sido confeccionado premeditadamente así.

2. *¿Se encuentra usted cómodo entre cifras?*

Un director general que sabe manejar la palabra pero que es un mal contable está considerablemente disminuido. Además, se encuentra a merced de las mentes matemáticas (como el responsable de los impuestos), que saben cómo manipular las cifras.

3. *¿Es usted capaz de trabajar largas jornadas durante una o incluso varias semanas?*

La mayoría de los dirigentes dan pruebas de una gran energía y de una fuerte motivación. No escatiman ni su tiempo ni sus esfuerzos cuando hay que resolver un problema.

4. *¿Sitúa usted a su familia como preocupación prioritaria?*

Esto no es ciertamente típico de un dirigente. Declino toda responsabilidad en la concepción del mundo de los negocios tal y como es. Pero hay que reconocer que el dirigente «modelo» concede casi siempre prioridad a su trabajo. Esta elección no es tan austera como parece, ya que es muy probable que haya elegido una compañera que comparta sus ambiciones y que se muestre cooperante, más allá incluso de lo que unos observadores externos juzgarían razonable.

5. *La forma en que enfoca usted su trabajo ¿es fundamentalmente optimista?*

Utilizo aquí este término en un sentido muy particular, que podría traducir por «optimismo funcional». Quiero decir con esto que el dirigente considera los problemas en términos de solución más que en términos de catástrofes eventuales. El presidente de los Estados Unidos Lyndon Johnson fue a veces objeto de burlas por parte de la prensa por haber dicho, en los peores días de la guerra del Vietnam, que percibía la luz al final del túnel. Esta actitud no le fue sin duda favorable, pero ilustra no obstante el carácter con el que un dirigente afronta los problemas a los que se enfrenta.

6. *¿Sabe usted controlar —incluso manipular— la acción de los demás cuando es necesario?*

La mayoría de las veces, la persona que ejerce el poder es, reconozcámoslo, un buen manipulador. Sabe adivinar las inten-

ciones, las debilidades, los temores y las cualidades de sus superiores, colaboradores y subordinados. Se preocupa, no obstante, más de las fuerzas que se encuentran por *encima de él,* sobre las cuales intenta influir, que de responder a las necesidades de su personal (laguna que sabe generalmente disimular). Dicho de otro modo, no es alguien que permita que sus sentimientos guíen su acción.

7. *¿Posee usted cualidades de creador o de innovador?*

La persona a la que nos referimos es capaz de hacer una síntesis entre varias ideas inconexas para obtener nuevos productos, nuevas ideas, nuevas vías para el futuro. No se trata de una creatividad en un sentido artístico, sino más bien de la que dieron prueba los jóvenes de Akron (en Ohio) cuando, en su taller de bicicletas, concibieron la idea de un aparato que, uniendo ruedas de bicicleta, un motor de combustión interna y unas alas, sería capaz de volar.

8. *¿Es usted una persona ávida de todo tipo de informaciones?*

La mayoría de los dirigentes lo son. Devoran la información sin «a priori», alguno por el simple placer de satisfacer su curiosidad. Ese don de asimilar los hechos, las ideas, de anticiparse a las tendencias y a las modas, guarda estrecha relación con la cualidad precedente: la creatividad. En la masa de informaciones acumuladas es donde los dirigentes y otros «decisores» encuentran la materia para futuras innovaciones.

9. *¿Está usted dispuesto a situar la salud de su organización por delante de cualquier otra consideración afectiva?*

Si resultan necesarios los despidos para asegurar el buen funcionamiento de la empresa, el hombre que detenta ese poder lo utilizará sin vacilación, partiendo del principio de que el interés común está por encima de los intereses particulares.

10. *¿Detesta usted las situaciones conflictivas?*

El dirigente no pertenece a esa clase de personas. Al contrario, es alguien a quien la lucha estimula. En una palabra un «luchador» que ve la vida incluso como un desafío. Cada victoria le proporciona más seguridad en sí mismo. *Ganar* es su pasión, tanto si se trata de vencer en una lucha personal como de hacer que su empresa triunfe en la competencia por los principales mercados y los mejores beneficios.

11. *¿Está usted dotado, finalmente, de eso que llamamos inteligencia intuitiva?*

En otras palabras, ¿es usted capaz de tomar rápidamente la decisión adecuada a un problema cuando apenas hay tiempo para el análisis y la reflexión? A un buen dirigente no le gusta realizar *sistemáticamente* elecciones en tales circunstancias, pero lo hace con bastante frecuencia para que sus resultados hablen a su favor. Naturalmente, prefiere situaciones en las que hay tiempo para reflexionar, pero sabe hacer frente a las urgencias y tomar las opciones que *presiente* como mejores.

Perfil número dos: El especialista

Existe otro personaje —no tan bien pagado sin duda, pero probablemente más feliz que el dirigente— que ama, a veces con auténtica pasión, su profesión. Si se desvía de ella, por la presión familiar o social, puede lamentar amargamente haberse orientado hacia otra carrera que no era la suya, especialmente si esa desviación es definitiva.

¿Podría ser usted ese personaje?

1. *¿Es usted tan meticuloso que intenta siempre acercarse a la perfección?*

El especialista detesta incumplir sus ideales, ya tenga una función de investigación, de concepción, de análisis, o cualquier otra actividad que requiera una gran precisión.

2. *¿Es usted reacio a delegar una parte de su cometido?*

Debido a su afición por el trabajo bien hecho, el especialista se siente a menudo como el único depositario de la calidad. Por eso tiene tendencia a supervisarlo todo, hasta el extremo de herir en ocasiones la sensibilidad de sus colaboradores y provocar su disgusto al interpretar éstos dicho control —con razón o sin ella— como un cuestionamiento de sus competencias.

3. *¿Siente usted una especial simpatía hacía aquellos que ejercen su misma actividad?*

El hecho de compartir las mismas aspiraciones crea una especie de compañerismo. Si a esto se une la afectividad, el especialista puede salir en defensa de un «compañero» a pesar de las debilidades o los comportamientos más o menos escrupulosos de éste.

4. *¿Es usted partidario de la familia ante todo?*

Hemos visto que no era éste el orden de prioridades del dirigente de empresa, el cual se interesa más por su carrera que por su vida familiar. El especialista, en cambio, hablará de «conciliar» ambas y aspirará a una «armonía» entre su vida profesional y su vida privada (entendiendo por esta última no sólo su vida familiar, sino también sus actividades de ocio, tanto intelectuales como manuales).

5. *¿Busca usted, ante todo, obtener resultados?*

En ese caso, comparte usted esa cualidad con el dirigente. Sin embargo, la palabra «resultado» puede admitir diversos sentidos. Para el especialista, se refiere probablemente a resultados a corto plazo y, más concretamente, al éxito del proyecto en curso; mientras que los altos responsables de una empresa razonan más bien sobre el largo plazo, contanto con resultados a meses, incluso años de distancia.

6. *¿La expresión «intrigas de pasillo» resulta desagradable a su oído?*

Esta no es la reacción del directivo de alto rango, el cual, como hombre de negocios que se precia, encuentra absolutamente normal actuar en favor de sus propios intereses. Esta expresión no evoca en él ningún sentimiento particular, pero sí una feroz determinación a actuar más hábilmente que sus competidores.

7. *¿Es esencial para usted ganar un salario elevado?*

Ésta es, ciertamente, una cuestión muy subjetiva, todo depende, en efecto, de la definición que se dé a «elevado». Pero es indudable que las pretensiones salariales de un director general no serán en absoluto las mismas que las del tranquilo padre de familia descrito bajo el perfil del especialista. Hay que añadir que la principal motivación del dirigente no es el dinero, sino el poder. A pesar de todo, él considera su remuneración como la sanción y el reconocimiento a sus éxitos. Mientras que el especialista se guía sobre todo por la preocupación de destacar en su profesión, viniendo a continuación la retribución por sus esfuerzos.

8. *¿Cuáles son sus lecturas favoritas?*

¿Prefiere usted las revistas especializadas a los semanarios de actualidad? ¿Rechaza usted los libros de ficción porque no le

«dicen nada»? ¿Desdeña las obras de sociología o de psicología, que no son tal vez para usted más que pseudociencias? Ya hemos mencionado el eclecticismo del dirigente de empresa en materia de información. El especialista siente poca inclinación a «perder su tiempo» y prefiere lecturas que le interesen directamente.

Perfil número tres: El jefe de equipo

Hablamos aquí de un hombre capaz de dirigir a un grupo de personas hasta la realización de uno o varios proyectos. Ejerce al mismo tiempo un papel de responsable y una función especializada. Dirige, por ejemplo, un laboratorio de investigación, o la sección de personal, o incluso el departamento de contabilidad. Su nivel de responsabilidad es variable y su eficacia, a medida que vaya progresando, dependerá en gran medida de su capacidad para combinar las cualidades del dirigente y las del especialista.

Veamos si tiene algún parecido con usted.

1. *¿Mantiene usted buenas relaciones con sus subordinados?*

El jefe de equipo está generalmente muy atento a las necesidades de las personas a las que dirige, con las cuales mantiene relaciones mucho más estrechas que con sus superiores. Se preocupa igualmente del avance y de la moral de «sus tropas». Su cometido es el de defender sus intereses; es, en términos de análisis transacional, un buen «padre».

2. *¿Toma usted a menudo sus decisiones sin una concertación previa con todas las instancias afectadas?*

Debido a su toma de posición en favor de sus subordinados, el jefe de equipo prescinde a veces de consultar con su dirección antes de aplicar la decisión tomada. Esta propensión a la auto-

nomía puede acarrearle algunos problemas cuando tenga que justificar sus elecciones ante sus superiores.

3. *La ausencia de una política clara dentro de la empresa ¿es para usted una fuente de insatisfacción?*

El jefe de equipo no es un empresario ni tampoco alguien que se sienta atraído por los rigores del poder en la cúspide de la jerarquía. No por ello deja de tener una clara tendencia a la autonomía. Aprecia que su dirección tenga una política global y unos objetivos bien definidos, y, sobre todo, que éstos se comuniquen a todos los responsables, de arriba a abajo en el escalafón. Cuando no existe una orientación clara, el jefe de equipo se siente incómodo, y ese setimiento de inseguridad puede transformarse paulatinamente en hostilidad hacia sus superiores.

4. *¿Concede a veces una excesiva confianza a las personas que trabajan para usted?*

Si el dirigente no da apenas muestras de sus sentimientos hacia su personal y si el especialista muestra poca gratitud a los que participan en sus esfuerzos, el jefe de equipo, por su parte, tiene tendencia a creer —en ocasiones con cierta ingenuidad— que todo el mundo comparte su entrega y su predilección por las relaciones francas y abiertas entre los miembros de un mismo equipo. Por este motivo se ve dolorosamente sorprendido cuando comprueba que algunos defienden intereses diferentes a los del equipo y que intrigan incluso contra él.

5. *¿Es usted fundamentalmente optimista o pesimista?*

Por regla general, el jefe del equipo no es ni una cosa ni otra. El jefe de contabilidad tenderá más bien hacia un «pesimismo funcional», porque esa es la actitud más segura. El jefe de producción adoptará en cambio un enfoque más positivo si desea mantener un clima de emulación en el seno de su equipo.

Pero ambos evitarán las actitudes negativas que perjudicarían el buen ejercicio de sus funciones.

6. *¿Esta usted atento a los detalles?*

Si responde afirmativamente, se sitúa a mitad de camino entre el especialista y el dirigente. Este último se impone el prestar atención a ciertos detalles cuya negligencia sabe que podría tener desagradables consecuencias. El especialista, en cambio, cuida su obra hasta en los más mínimos detalles por amor a la perfección. El jefe de equipo se comporta, en este punto también, de manera más moderada.

7. *¿Cuál es su aptitud para vender sus competencias y sus ideas?*

En este campo, el jefe de equipo apenas es más brillante que el especialista. Ambos prefieren que sus logros hablen por ellos; sin duda, su familia les inculcó desde muy jóvenes los valores de la modestia. Esta es una característica que les diferencia claramente del dirigente.

8. *El obtener resultados ¿es una clara motivación para usted?*

Este punto está directamente relacionado con el anterior, ya que usted cuenta con la elocuencia de sus resultados para ganarse el reconocimiento de sus dirigentes. Desafortunadamente, como ya hemos señalado, reconocimiento y gratitud no es lo que caracteriza a los dirigentes, a los que preocupan otras muchas cosas. La frustración que de esto se deriva se traduce a menudo por un sentimiento de «injusticia». Esta palabra surge, de hecho, a menudo en mis conversaciones con personas que ocupan funciones de jefe de equipo.

9. *¿Es usted impulsivo?*

Hacemos alusión aquí al talón de Aquiles de numerosos jefes de equipo. Conscientes de sus cualidades y atrapados al mismo

tiempo entre las exigencias de rigor del especialista y las múltiples obligaciones de los directivos, experimentan frecuentemente una insatisfacción muy comprensible. Además, desconocen la embriaguez de los juegos de poder a los que rara vez son adeptos, y su frustración no encuentra apenas compensación. Ante la ausencia de gratificación y de transformación, ocurre que algunos llegan a concebir un resentimiento creciente, que da lugar a manifestaciones perjudiciales a veces para ellos mismos, como recriminaciones hacia la dirección, una resistencia pasiva —o incluso activa— en las reuniones, hasta que su «cabreo» explota a todas luces.

Perfil número cuatro: El empresario

Las características del verdadero empresario —el que monta su propio negocio— le distinguen radicalmente de los tres primeros perfiles descritos. De hecho, la experiencia me ha demostrado que apenas más del seis por ciento de los directivos poseen las cualidades requeridas para fundar una empresa. E incluso, cuando están presentes las disposiciones personales todavía es necesario reunir los medios materiales e intelectuales (capital, concepción del producto o del servicio por crear...).

Para la mayoría de las personas el peligro reside en actuar con la única finalidad de «escapar del sistema» y satisfacer su deseo de libertad. Esta motivación es muy legítima entre los que no obtienen ninguna satisfacción en su actividad. Sin embargo, harían bien en analizar tan objetivamente como sea posible sus posibilidades de éxito antes de lanzarse a cualquier empresa personal. Para ayudarles a ello, he aquí los rasgos típicos que constituyen a mi entender el perfil del empresario triunfador.

1. *¿Es importante para usted que sus méritos sean reconocidos?*

El empresario debe poder evaluar por sí mismo la calidad de su trabajo. Él no tiene superiores para hacerlo en su lugar. Sabe

además que es mejor no fiarse demasiado de los elogios de sus subordinados.

2. *¿Sabe usted dar muestras de determinación?*

El empresario hará todo lo que esté de su parte para garantizar la prosperidad de su empresa y no dudará en apartar a los que juzgue improductivos. No dudará tampoco en hacer previsiones exageradamente optimistas para obtener más de los bancos y de las demás fuentes de capitales. No habrá ningún regalo a sus competidores ni a los que amenazan su «obra». Negocios y sentimientos son incompatibles.

3. *¿Cuál es su potencial de energía?*

Crear su propia empresa implica obligaciones a las que pocas personas estarían dispuestas a plegarse. En casos de crisis o de brusca aceleración de la demanda, el empresario aceptará, si es necesario, trabajar catorce horas seguidas siete días por semana. Al principio, se ve frecuentemente sorprendido, pero no desconcertado, por la cantidad de pequeños problemas que debe resolver y que no le parecían tan numerosos cuando trabajaba en el seno de una empresa.

Ahora que se encuentra al frente del personal debe controlar de la A a la Z su actividad (contabilidad, promoción, ventas...).

4. *¿Está usted dispuesto a desatender a su familia?*

La pregunta puede parecer brutal, pero es la consecuencia directa de lo descrito hasta aquí. Todos, o casi todos, somos consecuentes de nuestras responsabilidades a este respecto, pero, si usted está demasiado apegado a su vida familiar o si sabe que su esposa no le apoyará en su empresa haciéndose cargo de la mayor parte de las tareas familiares (y si usted siente apego hacia ella), el proyecto de crear su propia empresa parece seriamente cuestionado.

5. *¿Cuáles son, según usted, los factores más importantes para tener éxito en los negocios?*

A esta pregunta, hay dos clases de respuestas posibles: la primera antepondrá cualidades como la capacidad de trabajo, las buenas relaciones con los demás, la integridad, la creatividad... Ésta no es exactamente la respuesta del empresario nato. La segunda insistirá sobre la importancia de asegurarse un buen producto, un mercado importante, capital suficiente... Según como responda espontáneamente de una u otra forma, sabrá si lo más prudente para usted es permanecer en el seno de una empresa o si puede intentar su aventura en solitario.

6. *¿Posee usted la mayoría de las características del dirigente de empresa?*

Además de sus cualidades particulares, el empresario debe poseer, evidentemente, las características de un dirigente. Aquí reside con frecuencia el punto débil de numerosos creadores de empresas. Poseen la imaginación y las disposiciones requeridas para permitir que su proyecto vea la luz, pero luego son incapaces de hacer frente a los diferentes problemas de gestión de empresa, por lo que se ven a veces obligados a compartir el poder con un directivo experimentado.

7. *¿Es la seguridad material una de sus prioridades?*

Si es así, se arriesga usted a vivir en un estado de ansiedad permanente, lo que resultaría rápidamente intolerable. Para el empresario, los problemas de tesorería son, por así decirlo, moneda corriente, ya se deban a las huelgas o cualquier otra circunstancia ajena a su voluntad. La lista de incidentes que pueden oponerse a sus planes es muy amplia, y la aventurera carrera de empresario no debería tentar a los partidarios de una vida tranquila y segura.

Probablemente no exista la persona que responda exactamen-

te a una u otra de estas descripciones. Pero usted podrá reconocerse perfectamente en el personaje con el que comparta más rasgos comunes. Podrá definir sus objetivos con más precisión y defenderlos con mayor seguridad cuando llegue el momento. Sin este examen previo, usted se encontraría en inferioridad en sus futuros contactos con los empleadores, puesto que sólo es posible negociar bien lo que uno es y para eso es necesario saberlo.

¿En qué sector de la actividad?

Para algunas personas la elección de una rama profesional es algo realizado hace mucho tiempo. La formación muy especializada de los ingenieros y técnicos superiores les proporciona una orientación desde el principio. Por lo que respecta a aquellos cuyas competencias son aplicables en distintos campos, dirigirse hacia el que más le atraiga parece lo más razonable en su caso.

Las personas que se inclinen por la creación deberían orientarse con toda naturalidad hacia el mundo de la publicidad, del cine o de la edición y hacia los medios de comunicación en general. Siempre que sus cualificaciones para ello sean realmente utilizables. A ellos les corresponde juzgar sus posibilidades y sus límites. Alguien cuya función principal haya sido vender maquinaria, herramientas, encontrará sin duda dificultades para integrarse entre los profesionales de la moda.

Qué empresa elegir: ¿Pyme o multinacional?

El tamaño de la empresa que más le convenga depende

1. de sus deseos de autonomía y
2. de su habilidad para maniobrar en las altas esferas de la jerarquía.

El especialista y el jefe de equipo tienen un cierto espíritu de independencia y su deseo de responsabilidades se expresará me-

jor en una pequeña o mediana empresa o también en una filial que disponga de cierta autonomía (preferentemente la filial de un grupo extranjero). En cambio, el dirigente optará más bien por una empresa de mayor envergadura, una multinacional, por ejemplo. Irá allí donde la competencia es mayor y menos limitada. Donde haya siempre un poder por conquistar.

Me atrevo a esperar que estas indicaciones le ayudarán a decidir mejor su trayectoria. Pero ya sea a través de la reflexión personal o por la consulta de opiniones ajenas, usted llegará siempre a la misma conclusión: la carrera de un cuadro no evoluciona de forma satisfactoria por accidente. No es suficiente esperar a que las ocasiones se presenten y aprovecharlas, sino que hay que ajustarse a esas oportunidades e ir a su encuentro.



Capítulo 2

UN SECRETO BIEN GUARDADO

Raros son los cuadros que ven en la búsqueda de un nuevo empleo otra cosa que una penosa experiencia. A menudo, explican su deseo de cambio de forma no menos negativa: promoción insuficiente, empleo amenazado o incluso incompatibilidad con la dirección.

Además, hay que decir que en general, a las personas no les gusta estar sometidas al juicio de los demás, sobre todo, si no reconocen —a veces con razón— ninguna superioridad a sus «jueces».

Mientras la búsqueda de un empleo continúa, otro elemento viene a aumentar la frustración. El candidato, por poco realista que sea, sabe que tiene pocas posibilidades de ver sus primeros contactos coronados por el éxito. (Basándome en mis propias cifras, yo diría que de cada siete entrevistas iniciales, seis no tendrán continuación.) Ya que no hay más remedio que aceptar este hecho, mejor beneficiarse al máximo de esas experiencias sacando de ellas todas las enseñanzas.

Este deseo parece razonable, y sin embargo, el candidato tropieza entonces con un extraño fenómeno: cada vez que intenta saber por qué no ha sido seleccionado para tal o cual puesto, los responsables de la contratación (internos o ajenos a la empresa)

carecen totalmente de franqueza. ¿Por qué todos escurren el bulto cuando se trata de revelar las razones de su elección? ¿Por qué esta verdad, tan útil de conocer, permanece oculta para el candidato? Unos le dirán que está «demasiado cualificado» para el puesto, lo que puede traducirse libremente por «es usted demasiado caro» o interpretarlo más simplemente como un intento (más bien inapropiado) de despedirle con elegancia. Los otros explicarán que «nos ha sido muy difícil tomar esta decisión. Queremos hacerle saber que usted era uno de nuestros finalistas, pero el candidato que hemos elegido tenía una larga experiencia en las aleaciones X», y así sucesivamente. Así pues, usted parte, reconfortado ciertamente, pero tan candidato como al inicio de su búsqueda y dispuesto a repetir los mismos errores en las siguientes entrevistas. Encontrará también casos en los que no será seleccionado por razones evidentes: bien porque su perfil no corresponde en absoluto con el requerido para el puesto, bien porque no hay acuerdo posible sobre el salario, o bien porque las informaciones concernientes a la empresa, al puesto o incluso a su interlocutor le hayan decepcionado. Todas estas razones, en suma, tienen en común *situarle en situaciones que usted no desearía —y no debería— en ningún caso prolongar.*

Pero no es esto lo que nos preocupa, sino más bien esas situaciones interesantes para las que está cualificado y que prometen la satisfacción y la evolución que tiene usted derecho a esperar. Cuando éstas se le escapen, eso le duele, y es cuando usted se deja llevar a la sombría meditación sobre las razones de ese fracaso.

No espere a haber perdido una, o varias, de esas oportunidades para comprender los motivos por los cuales los empleadores ocultan la verdad a los candidatos desafortunados. Si éstos no le dan las verdaderas razones, es porque *ellos mismos no las tienen muy claras.* La mayoría de las veces, se trata pura y simplemente de una cuestión de *afinidad,* una forma de ser, de presentarse. Confesárselo al «perdedor» sería no sólo ofensivo, sino que les expondría a censuras sobre los criterios eminentemente subjetivos de su selección. Así, cada vez que se interroga a un

empleador sobre las motivaciones profundas de su elección, reina la ley del silencio.

Sólo hay una solución: encuentre usted mismo la respuesta.

Espero que lea estas líneas antes de comenzar su búsqueda; nunca será demasiado pronto (ni demasiado tarde) para emprender la tarea delicada, dolorosa incluso, que consiste en evaluar por sí mismo la forma en que se le percibe. El contexto de la entrevista de contratación le hace correr muy particularmente el riesgo de ser juzgado y el veredicto tendrá un impacto considerable sobre su futuro. Esto justifica sobradamente el tiempo y el esfuerzo que usted dedique a prepararse para ello y para influir, a su favor, sobre ese veredicto.

El otro lado del escritorio

Desde mis primeros contactos con cuadros que intentaban cambiar de empleo, me he visto sorprendido frecuentemente por este extraño hecho: es perfectamente posible que un hombre habituado a las responsabilidades resulte, en determinadas circunstancias, dos personajes distintos. Uno es un cuadro eficaz, que da muestras de autoridad y de una aptitud real para la negociación, cualidades indispensables para la prosperidad de su empresa (resumiendo, alguien que rentabiliza su salario). Es, además, un cuadro que no duda en entrevistar a candidatos para formar su propio equipo. ¿Qué observamos, sin embargo, cuando se encuentra, no ya detrás si no delante del escritorio, en el puesto del postulante? Repentinamente, aparece el otro personaje, apurado e intentando inútilmente ocultarlo, enumerando, unas veces, con una voz soporífera los sucesivos episodios de su carrera, respondiendo de forma evasiva a preguntas concretas, en otras, o incluso desatendiendo la negociación de su salario sin siquiera darse cuenta. El directivo experto parece haber dejado su lugar a un colegial sorprendido en falta.

Ciertamente, para ilustrar mejor mis palabras, he trazado un retrato un poco caricaturesco, pero con toda franqueza, ¿no he-

mos mostrado todos alguna vez signos de incomodidad durante una entrevista de contratación? Ahora bien, ¿cuántos de nosotros nos hemos planteado, con toda objetividad, ciertas preguntas sin embargo elementales? ¿Qué ocurre *realmente* en el transcurso de esas entrevistas para modificar hasta ese punto nuestro comportamiento habitual simplemente porque hayamos atravesado la pequeña distancia que separa los dos lados de una mesa? ¿Por qué somos mucho más convincentes cuando negociamos por el interés de nuestra empresa (productos, servicios...) que cuando se trata de negociar nuestro bienestar futuro y el de nuestros allegados?

Para responder a estas preguntas, retengamos en primer lugar:

Primer principio: Las empresas no contratan solamente un currículum vitae, referencias o títulos, sino ante todo personas.

Es indispensable que se establezca una auténtica comunicación entre usted y su interlocutor. Si esto no sucede desde los primeros minutos de su entrevista, es inútil esperar un desenlace positivo de ella.

Así considerados, los primeros minutos —tal vez incluso los primeros segundos— de su entrevista adquieren una importancia capital. No creo que merezca la pena repetir aquí las recomendaciones habituales sobre la forma de entrar en un despacho, de saludar, de elegir la corbata y todos los detalles que sin duda usted conoce y practica (aunque olvidamos a menudo que a veces no hay nada como una sonrisa para romper el hielo durante los primeros contactos).

Para garantizar una buena sinergia entre su interlocutor y usted, hay problemas de actitudes y de comportamientos que se deben considerar mucho más importantes. La cuestión esencial es ésta: En una situación de estrés potencial, ¿cómo conseguir sentirse «bien dentro de su pellejo» —como se dice aquí—, o sentirse «O.K.» por emplear una de las palabras clave del análisis transaccional norteamericano? Dentro de este contexto, evi-

temos utilizar palabras como «relajado». La entrevista de contratación es indudablemente un asunto muy serio para ambos protagonistas. La comprensión mutua no es cosa fácil, y requiere un cierto esfuerzo por ambas partes. Un encuentro relajado tiene muchas posibilidades de no conducir a ninguna parte. Sin embargo, toda tensión, mientras no sea excesiva, puede eliminarse con *intervenciones bien elegidas*.

Segundo principio: El presente es el pasado.

Afortunadamente para la riqueza y el dinamismo de nuestros contactos cotidianos, no hay dos seres semejantes. No obstante, todos compartimos cierto número de experiencias comunes. Esto es particularmente cierto para los hombres de negocios y para los que ejercen profesiones liberales. Si examinamos su trayectoria, encontramos una veintena de años, a menudo más, dedicados a la educación escolar y familiar que han contribuido a inscribir esquemas de comportamiento de manera casi definitiva. Tampoco resulta extraño encontrar en su pasado padres muy preocupados por los resultados de sus hijos y por su futuro sitio en la sociedad.

Que la influencia de estos esquemas nunca desaparece del todo es un hecho comúnmente admitido, tanto por los psicólogos como por los profanos. Lejos de estar borrada, esta influencia se aloja en nuestro interior, más o menos enterrada bajo los estratos de los conocimientos adquiridos y de las normas que la sociedad impone a nuestra forma de ser y de actuar. Todos sabemos que ciertos acontecimientos, ciertas circunstancias, pueden despertar brutalmente comportamientos infantiles en un adulto: una fiesta de cumpleaños, una riña de enamorados, una situación de frustración. Uno de los grandes clisés hollywoodianos, la escena del tribunal, nos ofrece un perfecto ejemplo del hundimiento del comportamiento adulto. Nos muestra generalmente a un testigo que, bajo el fuego graneado de un abogado particularmente diabólico, se desmorona y vuelve a ser un niño sacudido por los sollozos.

Tercer principio: La entrevista no es un interrogatorio.

La entrevista de contratación es interpretada frecuentemente por el candidato como un examen de su personalidad y de sus referencias, con la impresión subyacente de ser sentado en el banquillo por un «superior», tal vez su futuro patrón. En otros términos, tiene realmente el sentimiento —aunque a veces no sea consciente de ello— de sufrir un interrogatorio.

Semejante imaginación es nefasta, pero nada extraña. Concienciarnos de que impregna nuestras actitudes sin que nos demos cuenta supone un primer paso hacia la eliminación de uno de los principales obstáculos que nos impiden obtener los mejores resultados en esos contactos.

Será muy beneficioso analizar las consecuencias que acarrea para usted el hecho de concebir la entrevista como un torneo insidiosamente destinado a desconcertarle y a hacerle perder la propia estima (y yo añadiría, un torneo en el que la lanza del adversario parece siempre más terrible que la suya).

Sin ser un especialista en análisis transaccional [1], usted puede aprovechar perfectamente uno de sus conceptos básicos de forma muy constructiva. Refiriéndose al análisis de las transacciones cotidianas entre las personas, como su nombre indica, el A.T., como suele llamarse, se apoya en la hipótesis de que la psicología humana se compone de tres elementos. Cada uno de ellos puede entrar en acción de forma a veces imprevisible. El elemento dominante, cualesquiera que sean las circunstancias, determina la naturaleza de nuestros contactos con los demás. Estos tres componentes, presentes en todas las transacciones, son:

El Adulto: Es la capacidad de aplicar el pensamiento objetivo, racional, al análisis y a la resolución de los problemas que se nos presentan recurriendo a la inteligencia adquirida a lo largo

[1] Los conceptos del análisis transaccional utilizados en este libro están voluntariamente simplificados. Puede resultarle muy provechoso consultar obras sobre el análisis transaccional.

del proceso de maduración con el aprendizaje y la experiencia. Cuando está al servicio de nuestras relaciones con el prójimo, el Adulto se caracteriza por expresiones como «veamos, procedamos racionalmente». No existe, por así decirlo, pasión en el Adulto y casi tampoco espontaneidad.

El Padre: Esta es la parte que ha asimilado los esquemas de comportamiento y las órdenes paternas. No olvidemos que su influencia es preponderante en la edad en que somos más maleables. No tenemos por qué conservar necesariamente la memoria de lo que se nos decía concretamente durante esos primeros años de nuestra formación; pero hemos conservado la huella emocional. Así, podremos reconocerla cuando manifestamos veleidades de control, de autoritarismo, a veces arbitrarias, hacia los demás. Atención a palabras como: «hay que», «deberías», «debes», o incluso un perentorio «¡escucha!».

El Niño: Es ese aspecto travieso y malicioso de la personalidad, que, en nuestra era industrial se percibe frecuentemente como una amenaza y un obstáculo para las relaciones impersonales y armoniosas. El análisis transaccional define al niño como el componente espontáneo y emocional de nuestro comportamiento. Como hemos dicho, los impulsos infantiles pueden ser más o menos eliminados sin que por ello dejen de influir en nuestros comportamientos ulteriores. Sin embargo, el Padre y el Adulto mantienen una guerra interna contra este elemento imprevisible y molesto. Las personas que conducen particularmente bien su carrera muestran una tendencia natural a favorecer al Adulto (la razón) y al Padre (el control). Lo cual puede traducirse en algunos casos, en un esfuerzo concentrado para «matar» al Niño imprevisible y vagabundo, que amenaza comprometer la acción «racional» y «eficaz». Ahora bien, es ilusorio pretender destruir esta parte de infancia con cualquier clase de esfuerzo consciente. Yo diría incluso que, cuanto más se ignore al Niño, más posibilidades hay de que surja de forma inesperada e inoportuna (como los Niños saben perfectamente hacer).

En resumen, el Niño es impulsivo, puede padecer brutales crisis de cólera o de llanto o manifestar, por el contrario, la más franca alegría o también sorprendernos de cualquier otra forma.

En la compleja personalidad de cada uno de nosotros existe a menudo una tendencia dominante hacia una u otra de estas tres actitudes, pero nunca con total exclusión de las otras dos. Tal persona parece estar siempre aconsejando y dirigiendo a los demás, hasta el extremo de intentar, en algunas ocasiones controlar su acción. Juega de alguna manera, el papel de Padre. Tal otra trata todos los problemas, incluso los más afectivos, como un ejercicio intelectual en el que está ausente cualquier clase de sentimiento. Ésta privilegia al Adulto. Mientras que una tercera persona, espontánea, versátil incluso, a veces alegre, a veces triste, actúa guiada por sus sentimientos, o dicho de otro modo, por el Niño. Generalmente se trata de un artista o de un creador.

En circunstancias adecuadas las actitudes infantiles, despreocupadas, pueden tener su encanto; pero, en otros momentos, pueden ser literalmente devastadoras. La repentina irrupción del Niño en una reunión, puede convertir a ésta en un debate tumultuoso y confuso, sin que ninguno de los participantes comprenda la razón.

El análisis transaccional parte de la hipótesis de que nuestras relaciones con los demás están marcadas por el sentimiento que tenemos de «estar O.K.» o de «no estar O.K.». Con otras palabras, la impresión de estar generalmente bien o mal «en nuestro pellejo». Nuestras relaciones estarán, pues, dominadas por una de estas tres combinaciones posibles:

1. «Yo estoy O.K., tú estás O.K.»
2. «Yo no estoy O.K., tú estás O.K.»
3. «Yo estoy O.K., tú no estás O.K.»

¿Qué relación existe entre estos diversos estados de ánimo y la entrevista de contratación? Una relación muy estrecha, como vamos a ver. En primer lugar, una noción aunque sea superficial de la delicada alquimia de nuestras emociones permite evitar la trampa que reside en la naturaleza misma de la entrevista de

contratación, y que acarrea por sí sola más fracasos que cualquier otro factor.

Cuarto principio: La entrevista puede provocar la aparición del Niño.

La entrevista de contratación tiene una clara función de investigación y, por ello mismo, reaviva emociones ligadas a nosotros desde la infancia que pueden parasitar la comunicación si el candidato no toma precauciones. Además, los sentimientos provocados por esta similitud serán probablemente del tipo de «Yo no estoy O.K.», y es más que probable que el contacto tome entonces el aspecto de una confrontación: «Yo no estoy O.K., tú estás O.K.»

¿De dónde viene este peligro? Sin duda alguna de la gran frecuencia con la cual, digamos entre cero y veinte años, nuestros comportamientos son sometidos al examen y a la crítica de las «Personas mayores», investidas entonces de una superioridad y de un poder en apariencia ilimitados: padres, maestros, profesores, directores..., por citar sólo algunos. Estas «Personas mayores» son inveterados investigadores y plantean todo tipo de preguntas que el niño siente como pesadas amenazas: «¿Qué has hecho para ensuciarte así?» «¿Por qué vuelves tan tarde del colegio?» «¿Puedes decirme qué piensas hacer más adelante con unas notas como éstas?» Todas estas preguntas, generadoras de ansiedad, han marcado nuestra juventud, antes incluso de que poseyéramos las palabras para responderlas correctamente. Los efectos negativos de estas transacciones se acentuaron con la escolaridad. Las vías idénticas que utilizan los padres para imponer su voluntad son un avance del sistema escolar: «¡Responde, por la cuenta que te tiene!», «¡Silencio!», «¡Mantente derecho!», «¡Está bien!»; (raro) «¡Está mal!»

Naturalmente, no todos los padres y profesores optan por esta forma de comunicación unilateral, de «superior» a «inferior». A menudo existe una auténtica comunicación entre padres e hijos, que permite a éstos últimos expresarse realmente. Es

normal constatar que en el seno de las organizaciones la jerarquía tiende a estructurarse según el modelo familiar; casi no resulta sorprendente que los más aptos para manejar las relaciones con la autoridad sean también aquéllos que en su juventud conocieron unos verdaderos intercambios con su familia. Crecieron dentro de un ambiente de respeto y de estima recíproca y no tendrán ninguna dificultad en considerar de forma positiva (O.K.) las relaciones profesionales.

Pero, ¿qué ocurre con los demás, los que han sido educados según esquemas más «clásicos»? Éstos tienen también algunas ventajas. Gustan de obtener resultados y muestran una fuerte motivación cuando se trata de demostrar su valía. Se impregnan muy pronto de la idea de que perseverancia, competencia y buena voluntad son las mejores bazas para obtener el reconocimiento de los demás y la confianza en uno mismo. Por ese motivo anteponen esas cualidades en su profesión. He mencionado anteriormente que las personas cualificadas fracasaban en gran número en la entrevista de contratación. Ha llegado el momento de ver cómo se pueden combinar los elementos del pasado, las influencias casi olvidadas, con las realizaciones más recientes, a fin de transformar la entrevista en un intercambio constructivo.

Las tres clases de entrevista

Alrededor del 80 por ciento de los candidatos caen en la trampa Padre-Niño. Por la sencilla razón de que abordan la entrevista como una sucesión de preguntas-respuestas que evoca en ellos recuerdos desagradables de la época en que padres y profesores les acosaban a preguntas para las cuales no tenían respuestas satisfactorias.

«¿Por qué desea usted abandonar su empresa?» Puede parecerse extrañamente a antiguas preguntas, como: «¿Por qué quieres dejar las ciencias y pasarte a letras?» (La razón está en que usted no era muy bueno para las matemáticas. ¿Se deberá también su actual deseo de cambio a una debilidad semejante?)

Otras preguntas típicas despiertan otros ecos: «¿Está usted realmente satisfecho de la progresión de su carrera hasta estos momentos?» «¿Qué contribución cree usted poder aportar a nuestra empresa?» En cualquier otro contexto, estas preguntas serían perfectamente admitidas, pero, si la entrevista es inconscientemente vivida como un interrogatorio, su interpretación adquirirá un valor muy distinto. En ese caso, el postulante tiene una actividad defensiva. Mientras él busca la «buena» respuesta, el entrevistador sabe ya cuál será su próxima pregunta. Antes incluso de que el entrevistado haya tenido tiempo de juzgar la reacción de su interlocutor a su primera respuesta, tiene que dar otra «buena» respuesta a una nueva pregunta, y así sucesivamente. A medida que este proceso se va desarrollando, la desventaja del candidato se hace más sensible. Sus ideas se atropellan, se vuelven confusas. En resumen, se siente cada vez menos «O.K.» El encuentro es desigual, y la diferencia se va haciendo cada vez mayor. Muy rápidamente, y a pesar de toda su competencia y su dominio profesional, el candidato cae en una transacción Padre-Niño, cuyo desenlace es demasiado previsible: los países occidentales se han pronunciado, en su gran mayoría, contra el trabajo de los niños.

Todos deberíamos asegurarnos contra los inútiles fracasos de esta última etapa de la selección. Ya he subrayado la importancia de los primeros instantes que marcan el tono de la entrevista. Lo cual quiere decir que, *antes* de cada entrevista, usted debe prepararse para *orientar* la transacción en otra dirección distinta de la vía Padre-Niño.

En términos de análisis transaccional, sólo quedan dos posibilidades:

Primera posibilidad: Establecer una transacción Padre-Padre.

Es de suponer que los candidatos que optan por este tipo de enfoque den muestras en general de agresividad. Su mensaje puede resumirse así: «Señor Director, he sabido que su volumen de negocios del pasado ejercicio fiscal fue inferior a sus previsio-

nes. Esto parece un problema importante. Puedo garantizarle mi capacidad para enderezar esta situación si me encarga usted de ello.»

El peligro de semejante actitud salta a la vista. En efecto, el candidato propone una división de los poderes entre sí mismo y quien ya los detenta, que puede muy bien ser su interlocutor. Tanto si está como si no en posición de poder, el entrevistador puede recibir esta proposición como una amenaza a sus propias prerrogativas. Los riesgos de que semejante confrontación resulte conflictiva son evidentes.

Segunda posibilidad: Establecer una relación Adulto-Adulto.

La mayoría de las veces, ésta es la mejor de las opciones. Evita las trampas de la transacción Padre-Niño y los peligros de una confrontación Padre-Padre. El concepto de intercambio Adulto-Adulto responde además perfectamente a lo que realmente ocurre en el transcurso de una entrevista de contratación constructiva concerniente a un puesto de dirección. Por un lado, una persona que representa a la empresa expresa ciertas condiciones que hay que cumplir para responder a una situación dada (eventualmente cubrir una laguna del actual organigrama, resolver un problema preocupante...). Por otro, un cuadro que posee ciertas competencias adquiridas con la formación y la experiencia. La cuestión objetiva-Adulto se plantea entonces en estos términos: ¿hasta qué punto las necesiades de la empresa y las cualificaciones del postulante son coincidentes? Con el enfoque Adulto-Adulto, no preconizo en absoluto un encuentro glacial e hiperracional entre dos intelectuales, en el que la intuición y la emoción no jugarían ningún papel. Pero lo que debe evitarse a toda costa son los sentimientos no «O.K.», que, una vez liberados, pueden sumergir al Adulto.

¿Cómo asegurarnos de que *nuestro* Adulto controle nuestra contribución a lo largo de la entrevista? Esta es la cuestión que vamos a abordar a continuación.

Capítulo 3

DEL JUEGO DE DARDOS AL PARTIDO DE TENIS

Pienso que ya está claro que uno de los objetivos de la entrevista es que reúna a dos Adultos. Un buen intercambio de informaciones sólo es posible con esta condición. ¿Pero cómo preservar al Adulto en un cara a cara en el que el entrevistador va a intentar desempeñar su papel habitual de Padre? ¿Cómo impedir al Niño subjetivo, impulsivo y emocional reaccionar ante un bombardeo de preguntas de tipo paternal y su cortejo de reminiscencias? ¿Cómo, para ser más preciso, transformar la entrevista en una transacción Adulto-Adulto?

Regla número uno:

Por sorprendente que pueda parecer, le sugiero suprimir desde ahora la palabra entrevista de su vocabulario.

Si yo mismo he utilizado abundantemente este término, era por una razón: hasta el momento, hemos explicado las actitudes más comunes *antes* de que éstas sean cuestionadas, como yo hago con mis clientes. Dicho de otra manera, a la palabra «interview» corresponde la imagen mental clásica y convencional

que la mayoría de las personas se hacen de la entrevista de contratación. Este término no es desgraciadamente inocente en numerosos fracasos. Implica, en efecto, que una persona interroga a otra a fin de obtener ciertas informaciones y eventualmente evaluar la pertinencia de sus respuestas, lo cual convierte a la «interview» en una especie de examen, y éste es precisamente el tipo de transacción que desaconsejamos en el contexto de una precontratación.

Podríamos igualmente comparar al entrevistador con un jugador de dardos, cuyo blanco sería un entrevistado reducido a contorsionarse para desviar o evitar los tiros que podrían alcanzarle en sus puntos vulnerables.

En cambio, si remplazamos la idea de «interview»-entrevista por la idea de reunión-encuentro, nos damos una primera oportunidad de entablar la discusión sobre una base sana. La *reunión* supone un *intercambio;* se juega un partido de tenis más que una partida de dardos. En este intercambio, los dos protagonistas se devuelven la pelota, lo que favorece la mutua comprensión de su situación respectiva. Por su naturaleza, la reunión es una transacción Adulto-Adulto, mientras que la entrevista connota una transacción Padre-Niño.

Regla número dos:

No pierda de vista esta verdad con demasiada frecuencia oculta por la obsesión de ser aceptado: su interlocutor está, a priori, a favor de usted.

El examen de las candidaturas, de las que la entrevista forma parte, ocupa a veces una parte considerable del horario de quien lo recibe. La decisión final puede, como es lógico, ser crucial para su empresa o su departamento. A pesar de todo, las horas pasadas en encuentros baldíos son otro tanto tiempo perdido para sus otras responsabilidades. Además, las entrevistas de selección rara vez son sinónimos de descanso, siempre reina en

ellas una cierta tensión, y todo encuentro negativo es una fuente de frustración para ambos participantes.

Por todas estas razones, el entrevistador (conservamos esta palabra porque así es sin duda como considera él su propia función) espera tener frente a sí la solución a su problema y poder dedicarse por fin a sus otras ocupaciones. Si mantiene usted en su mente que ése es efectivamente su interés, el encuentro dejará entonces de ser el juego de dardos en el que usted era el blanco.

Regla número tres:

Plantee preguntas.

Las implicaciones de este enunciado no siempre son bien comprendidas. Yo recomiendo a los candidatos recurrir a las preguntas a fin de mantener un intercambio real con su interlocutor. Un uso apropiado de esta técnica requiere romper con ciertas ideas hechas y con ciertos reflejos condicionados, heredados de la experiencia y de la tradición.

Hay, pues, que romper un círculo de costumbres y adoptar otras nuevas. Esto puede parecer una tarea casi imposible, pero no es otra cosa en realidad que el *comportamiento normal de los cuadros* en multitud de circunstancias. Una vez más, las dificultades vienen de nuestra propia concepción de la entrevista de contratación y no podrían allanarse antes de dos o tres encuentros, hasta que domine usted bien su técnica de preguntas (a no ser que estudiara su puesta a punto con un consejero profesional).

Usted se preguntará quizá si es realmente posible plantear muchas preguntas en un contexto semejante sin parecer arrogante, sin inmiscuirse incluso en cuestiones que conciernen únicamente a su interlocutor. El dilema sólo es aparente. He aquí cómo resolverlo: sus preguntas deben, tanto cómo sea posible, *guardar relación con las que le han sido planteadas;* lo cual pone en funcionamiento dos lóbulos cerebrales al mismo tiempo para

responder simultáneamente a la pregunta del entrevistador y a esta otra: «¿Qué pregunta me sugiere esto?»

En los capítulos 7 y 8 encontrará algunas preguntas típicas. Las respuestas que le sugerimos muestran claramente cómo introducir preguntas solicitando informes directamente relacionados con las preguntas del contratador. Esto le da a él la agradable impresión de conducir el juego y presenta para usted varias ventajas.

Primera ventaja: Las respuestas que usted haya provocado le proporcionarán una información preciosa, incluso indispensable (sobre la empresa, la posición de su interlocutor...). *No olvide nunca* que la mejor fuente de información no es el informe anual de la empresa o su cotización en bolsa, sino la persona que desempeña en ella un papel significativo y que se encuentra precisamente sentada ante usted.

Segunda ventaja: Las respuestas de su interlocutor le proporcionan un respiro que puede aprovechar para reflexionar sobre el desarrollo de la entrevista y para acomodar mejor sus pensamientos a los de su interlocutor, e incluso para adelantarse a sus preguntas.

Tercera ventaja: Usted ha conseguido ya transformar una transacción habitualmente de tipo Padre-Niño en una relación Adulto-Adulto, la pelota va de uno a otro campo, el «partido de tenis» se ha iniciado, su interlocutor comienza a considerarle un negociador competente —cualidad indispensable si debe usted pasar al otro lado de la mesa— y a lo mejor como el cuadro que él esperaba.

Para ilustrar mejor mis palabras, examinemos las posibles respuestas a una de las numerosas preguntas que se le pueden plantear. Esto le permitirá comparar la respuesta que hubiera dado con la que nosotros sugerimos. La persona que le recibe está frecuentemente afectada por problemas de previsiones y de plazos, es posible, pues, que le plantee la siguiente pregunta: «Al

ser este nuestro primer contacto, como usted comprenderá, sin duda, de este primer encuentro no saldrá ninguna decisión definitiva. A pesar de todo, si tuviéramos que hacerle una oferta en el futuro, ¿cuándo piensa usted liberarse de sus actuales compromisos y poder hacerse cargo del puesto?»

El ochenta por ciento de los cuadros con los que me suelo entrevistar responden con una estimación de tiempo. Cuando, si se reflexiona un instante, es fácil darse cuenta de que ello implica un riesgo. El candidato que declara: «en cuanto usted lo desee» será 1) sospechoso de estar desesperadamente sin empleo, ó 2) de abandonar su actual empresa sin preocuparse por las necesidades de ésta, ó 3) de abandonarla con gran alivio de su actual patrón.

Por el contrario, quien prevé un plazo importante de tiempo puede caer en otra trampa. Si es urgente cubrir el puesto, el siguiente candidato que se presenta puede estar altamente cualificado y sin empleo por razones legítimas y, por consiguiente, inmediatamente disponible.

En este caso, como en tantos otros, nuestra táctica le permitirá evitar esas trampas. Por qué no responder, por ejemplo, con una *pregunta* como: «En este aspecto tengo una cierta libertad. Dígame más bien cuándo desea usted cubrir ese puesto.»

La respuesta le proporcionará a usted datos importantes. Ante una urgencia, podrá reaccionar en consecuencia. Si, por el contrario, se trata de una reestructuración a largo plazo, una disponibilidad inmediata le desvalorizaría.

Independientemente de su respuesta, es conveniente no ser demasiado preciso, usted puede, por ejemplo, continuar así: «No se sorprenderá si le digo que debo tener en cuenta consideraciones de índole profesional y personal, referentes, entre otras cosas, a ciertas negociaciones que he emprendido por otro lado. Prefiero no responderle a la ligera. De aquí a cuarenta y ocho horas habré tomado una decisión. Si le parece bien, la telefonearé, digamos el miércoles por la mañana, para darle una respuesta más precisa.»

Si su interlocutor accede, usted habrá conseguido penetrar de

nuevo en su despacho por vía telefónica. Uno de los aspectos de nuestra técnica es buscar cualquier oportunidad de común acuerdo, naturalmente para entrar de nuevo en contacto con el contratante. En ese caso concreto, no tendrá ninguna dificultad en anunciarse ante su secretaria diciendo: «Llamo según lo convenido con el señor Martín.» Si, por el contrario, el señor Martín no acepta su propuesta, usted conserva su ventaja evitando orientar la entrevista hacia una vía muerta. Al mismo tiempo usted ha señalado claramente, y sin insistencia exagerada, que tenía otras ofertas en perspectiva. Esto no es más que un ejemplo, muy característico, de la manera de obtener una oferta en firme dejando simplemente la puerta abierta a esta posibilidad.

Regla número cuatro:

Usted está allí para triunfar.

Esto cae de su peso, y sin embargo...

A menudo llevamos dentro un ángel malo (del tipo «no O.K.») que nos susurra: «Recházale antes de que te rechace él a ti.» En el marco de la entrevista de contratación, esta actitud autoprotectora puede tomar disfraces muy sutiles: «Este tipo no me gusta nada» (a propósito del entrevistador) «¡Y qué birria de despacho!» o bien «Me pone nervioso con sus tics» o incluso «¡Una mujer! ¡Nunca, yo nunca podría trabajar para una mujer!» Es importante estar atento y no dejarse invadir por esos signos negativos motivados por una tendencia inconsciente al fracaso. En cada entrevista expone usted su yo en primera línea. Si, por una u otra razón, legítima o no, opina que el puesto no le «conviene», la amenaza de rechazo se disipa inmediatamente: ¿cómo podría usted *perder* una presa tan mediocre que no ha intentado de hecho ganarla realmente? Así es como su yo puede salir victorioso de estos encuentros, mientras su búsqueda no habrá avanzado ni un ápice. Más lamentable aún es el hecho de que este encuentro no habrá servido ni siquiera de experiencia, ya que para ello habría sido necesario al menos seguir el juego.

Pero estas opiniones sobre las entrevistas de contratación deben ser matizadas en función de cada situación. No digo que haya que aprovechar cualquier situación, porque es posible que el empleo propuesto no esté hecho para usted. Pero si su ausencia de motivación se basa simplemente en una vaga «intuición» o en un «presentimiento», sería tal vez conveniente que hiciera un examen de conciencia con toda objetividad. Cuando, después de cinco entrevistas, uno de mis clientes viene a decirme que en todos los casos «el trabajo no estaba hecho para él», le planteo entonces preguntas muy precisas y examino atentamente las razones por las cuales, según él, sus gestiones no han conducido a nada.

Regla número cinco:

Desconfíe del curriculum vitae.

En realidad, es preferible que lo deje en casa.

En algunas situaciones puede que ese documento le haya precedido; por ejemplo, si su escuentro con el empleador ha sido preparado por un gabinete de contratación. Pero, siempre que sea posible, es mejor evitar que esa hoja de papel se inmiscuya entre su interlocutor y usted. Hemos dicho lo importante que era que la comunicación se instaure sobre una base Adulta. Presentar un c.v. puede parecer, a primera vista, apropiado para esta necesidad. Desafortunadamente, ese gesto puede llevar al entrevistador a preguntarse si el c.v. no está allí para ocultar ciertas debilidades que una discusión franca y abierta pondría al descubierto. Por otra parte, usted corre igualmente el riesgo de suspender el diálogo cuando la entrevista no ha hecho más que comenzar y cuando es primordial, en cambio, que se instale una comprensión mutua. Su c.v. le da la ocasión a su entrevistador de *dirigir* el sólo la discusión. Si así sucede, elegirá, entre los distintos puntos de su c.v., esto y aquello, y le pedirá explicarlo o desarrollarlo, controlando la pertinencia y la coherencia de sus

respuestas. Semejante escena puede suprimirle a usted toda posibilidad de demostrar a su interlocutor su aptitud para resolver sus problemas específicos . Por la sencilla razón de que usted nunca será informado de ellos: el tiempo que se le había concedido se ha agotado.

Consideremos más bien las ventajas que tendría anunciar a su entrevistador que usted le enviará encantado su c.v. una vez que lo haya completado: 1) usted deja la puerta abierta al diálogo, 2) conserva la posibilidad de adaptar su c.v. a ese caso particular, 3) enviando su c.v., atravesará de nuevo —por vía postal esta vez— las puertas de su despacho. Así usted conseguirá que le recuerden, en vez de pasar a engrosar la cohorte de otros candidatos cuyo recuerdo se ha esfumado ya. Su propia experiencia como entrevistador le habrá enseñado ya sin duda lo difícil que resulta asociar los nombres a las caras unos días después de haberlas visto.

Un c.v. enviado *después* de la entrevista supondrá la confirmación de un buen contacto y no puede, de esta forma, interferir en lo que debe permanecer como un *intercambio* de información directo y de *viva voz.*

Capítulo 4

ENCONTRARSE CON EL EMPLEADOR O CON EL PROFESIONAL DE LA CONTRATACIÓN

Ahora que hemos establecido algunos de los principios básicos, veamos más concretamente qué tipo de situaciones y de personas puede usted encontrar.

Las entrevistas difieren fundamentalmente según se desarrollen:

— directamente con los futuros empleadores o
— con los contratadores profesionales y los «cazatalentos».

Nuestras precedentes observaciones sobre el análisis transaccional muestran que la persona que conduce la entrevista de primer tipo se encuentra más o menos en un papel paternal; detenta, dicho de otro modo, una parte de la autoridad y del poder de decisión del Padre psicológico.

El papel de un reclutador independiente es muy distinto: es el de un *intermediario* entre usted y la empresa cliente. Realiza las funciones de filtro o de pantalla, permitiendo o no a los candidatos llegar hasta el empleador. Debido a su independencia de la jerarquía de la organización que le ha contratado, su posición es puramente objetiva. Tiene, por un lado, las características de

un puesto —en cuya definición puede que haya participado— y, por otro, a *usted,* con su experiencia, sus competencias, sus cualidades y sus defectos. Su trabajo consiste en determinar el grado de adecuación entre esos dos conjuntos de elementos. Es una tarea racional que supone por su naturaleza un enfoque Adulto. Lo que permite que se instaure de entrada el intercambio Adulto-Adulto, sin necesidad de un esfuerzo particular por parte de usted. Todo lo que tiene que hacer es cerciorarse de que desempeña correctamente *su papel Adulto.*

Otra consideración importante: un buen reclutador es también un entrevistador experto. Sabe perfectamente qué información buscar y cómo obtenerla. Cualquier intento de manipulación por parte del candidato sería pura pérdida de tiempo. Sólo hechos bien seleccionados y afirmados convincentemente son la mejor forma de superar su pantalla y conseguir un contacto directo con la última instancia de contratación.

He aquí, no obstante, algunos consejos que le ayudarán a llevar a buen término este tipo de entrevista.

1. *No es cometido de los gabinetes de contratación favorecer importantes cambios de carrera.*

Sus honorarios representan de un veinte a un treinta por ciento, a veces más, del salario anual previsto para usted. No pueden permitirse correr riesgos. No pierda, pues, su tiempo, y el de ellos, explicándoles que desearía ser piloto de línea si su especialidad es la extracción minera. Renuncie a innovar; lo que le interesa a su interlocutor, es saber en qué medida su experiencia coincide con los criterios del puesto. A menudo él le ayudará incluso a responder a este interrogante especificando claramente las exigencias que hay que satisfacer. Sin embargo, esto no está garantizado. Puede ser que prefiera escucharle a usted y proceder a una primera evaluación que no esté influenciada por su certeza de responder al perfil buscado. Si utiliza esta estrategia «a ciegas», todo lo que puede hacer es dejar caer algunas preguntas con la esperanza de obtener algunos datos. Pero, a decir

verdad, sus posibilidades de éxito son muy limitadas. Sin embargo, hay en ello un elemento positivo que puede servir para animarle: usted no estaría allí si ese profesional de la contratación no tuviera conocimiento de sus cualificaciones, sin duda a través de su c.v. Eso quiere decir al menos que ha encontrado una buena razón para entrevistarse con usted. ¿Por qué no abordar la entrevista bajo ese punto de vista más favorable?

2. *Puede usted estar seguro de que habrá siempre una razón muy concreta en el origen de una oferta de entrevista con un contratador profesional.*

Aunque esto no sea siempre evidente. Esas reuniones se proponen generalmente de forma sibilina. Usted recibe una carta o una llamada telefónica diciendo más o menos esto: «Conprenda que esta entrevista sólo es para ponernos en contacto con usted y nada más» o «Aunque no tengamos por el momento ninguna oferta concreta que hacerle, nos gustaría conversar un momento con usted para examinar más detenidamente su situación.» La mayoría de las veces, estos mensajes sólo son ciertos en parte. Y esto, debido a la habitual reticencia de estos gabinetes a revelar el nombre de su cliente. Si este último está muy a la vista y sólo en su campo, una descripción, por somera que fuera, sería demasiado reveladora. Por otro lado, nuestro reclutador puede muy bien proceder a una selección *antes incluso* de haber firmado con el cliente. Está convencido de que lo de la firma está hecho y quiere causar una impresión muy favorable presentando una selección de candidatos cualificados en un tiempo record. En ese caso, su elección deberá ofrecer el máximo de garantías. Después de todo, su objetivo es detectar cualquier indicio que pueda proporcionarle nuevos asuntos.

Existe, naturalmente, una tercera posibilidad: que el mensaje corresponda a la estricta realidad y que no esté motivado por ninguna oferta concreta. Pero lo contrario es mucho más probable. En general, un gabinete de contratación que funcione bien nunca está «en paro», bien atiende sus contratos actuales o bien

hace prospección. Lo que le deja poco tiempo disponible para «simplemente entrar en contacto». Es preferible partir del principio de que cada uno de estos encuentros está relacionado —directa o indirectamente— con una posibilidad real de empleo.

3. *Evite las preguntas excesivamente técnicas.*

No olvide que la persona con quien se va a entrevistar no forma parte del personal de la empresa a la que se supone que representa. Excepto en el caso de gabinetes altamente especializados, sus conocimientos técnicos son en general limitados. Siendo su campo el de las relaciones humanas, sería, pues, inapropiado pensar que dispone de una información detallada, tanto referida a la producción de la empresa cliente como al puesto concreto.

Esto no debe impedirle plantearse preguntas de carácter general (volumen de ventas, número de empleados, sistema de dirección...). Manifestará así su interés por el empleo propuesto, al tiempo que evita que la discusión sea unilateral. Procure no incomodar a su entrevistador insistiendo sobre los aspectos técnicos que él probablemente ignora.

Los apuros no son deseables ni por parte de él ni por la de usted y podrían parasitar la discusión con vibraciones negativas.

4. *No abandone la entrevista sin haber hecho todo lo posible para fijar la fecha de un próximo contacto.*

Esto es válido para cualquier clase de entrevistas y muy especialmente cuando se trata de una reunión con un profesional de la contratación. Un gabinete de selección serio transmitirá siempre sus resultados en breve plazo. Sin embargo, no siempre ocurre lo mismo cuando se trata de transmitir las respuestas negativas. Lo que hace que un candidato puede muy bien forjarse ilusiones e imaginar que varias de sus entrevistas avanzan hacia una feliz conclusión. Esta ausencia de información no sólo es molesta, sino peligrosa. Otras oportunidades aguardan quizá a

que usted se pronuncie sobre sus intenciones. Si, al mismo tiempo, está usted esperando respuestas positivas por otro lado, puede estar dejando pasar posibilidades reales. Y en ese caso contemporizar puede ser fatal. Se enterará usted demasiado tarde de que el gabinete de contratación no ha elegido su candidatura y que las demás posibilidades que se le ofrecían no le han esperado.

Semejante inconveniente resulta fácil de evitar. De ordinario un reclutador concluye la primera entrevista con una frase tipo: «Nos pondremos en contacto con usted tan pronto como hayamos tomado nuestra decisión.» Entonces puede preguntarle: «¿Podría usted decirme dentro de cúanto tiempo aproximadamente?» Probablemente recibirá una respuesta vaga del tipo: «Yo diría que dentro de tres o cuatro semanas.» Es el momento de sacar su agenda y de repetir la fecha en la que usted sugiere contactar de nuevo con él. Es muy probable que no haga ninguna objeción, y aún en ese caso, nada le impide volver a llamarle cuatro semanas más tarde (sin duda él habrá olvidado ese detalle). La realidad siempre es mejor que un optimismo ilusorio. Si el resultado es negativo, cuanto antes lo sepa, menos tiempo abrigará quiméricas esperanzas que tienen todas las posibilidades de desmovilizarle en su búsqueda activa de nuevas oportunidades.

Encuentro con las empresas.

Hay que recordar, pues, que casi no es posible la manipulación, que se desaconseja incluso, en las entrevistas con los contratadores profesionales. Como ya indicamos anteriormente, las transacciones directas con los empleadores son de una naturaleza muy distinta. En ese caso, usted se verá confrontado a personas que se interesan, en el sentido más amplio, por su experiencia, así como por su personalidad y por la adecuación de ambas a las exigencias de la organización de la que forman parte.

Llamémosles «decisores». Conocen las necesidades de su em-

presa; éstas ya están quizá perfiladas bajo la forma de un puesto o esperan estarlo, todo depende del momento y de la forma en que el contacto se haya obtenido. Quien quiera que sea, el responsable que tiene usted enfrente posee, con respecto al contratador, una visión más amplia y una mayor libertad de acción.

La mayoría de los responsables o jefes de personal que conozco no se enfadarán conmigo si no les incluyo en la categoría de los «decisores». En efecto, si bien es verdad que ellos tienen algo que decir en la decisión de contratar o no ciertas categorías de personal, es muy raro que esto ocurra cuando se trata de los niveles más altos de la jerarquía.

Puede ocurrir que usted se entreviste con el jefe de personal para una selección preliminar, pero es poco probable. En general, la contratación se confía a un gabinete especializado que opera sin relación alguna con el departamento de personal.

Si nos limitamos a los «decisores», comprobamos que su forma de conducir la entrevista de contratación obedece a tres grandes tendencias:

La entrevista bajo presión.

Como su nombre indica, esta técnica intenta poner al candidato a la defensiva y ver cómo reacciona. Fue desarrollada en los Estados Unidos hace poco más de diez años. Son raros los empresarios que se dedican a la tortura mental por mero placer. Sin embargo, el mundo industrial no es nada dulce, y a algunos cuadros, «duros en los negocios», no les disgusta ejercer una presión psíquica importante sobre el candidato. Sus opciones de carrera serán discutidas; las razones de sus actuales gestiones, examinadas con lupa; sus resultados, minimizados.

Si el candidato imagina que es objeto de la hostilidad de su entrevistador, comete un grave error, señal de que el Niño amenaza con irrumpir en su conducta. Para mantener un comportamiento Adulto, es importante comprender bien las motivaciones de su interlocutor. ¿Manifiesta unas tendencias sádicas reales? Es poco probable, pero, si ese es el caso, ya tiene usted la solución:

un empleador semejante es poco recomendable. ¿Mala digestión? ¿Desavenencias conyugales? «¿Resaca?» Eso es un problema de *él,* así que, no se deje conmover mas que por sentimientos de compasión.

Pero hay nueve posibilidades sobre diez de que su actitud esté motivada por otros factores: sin duda pretende obtener una información difícilmente condensable en un informe oral, a saber: *de qué metal está usted hecho.* Él observa, pues, cómo se resiste usted a la presión, a las agresiones, y cual es su umbral de resistencia. Considerar así estos «ataques» puede ser muy dinamizante y añadir una dimensión deportiva al encuentro. Sus respuestas y su formulación pueden transformar un «interrogatorio» en un intercambio real de informaciones. Dos condiciones son, no obstante, necesarias: En primer lugar, usted debe conservar su sangre fría, ayudado para ello por la comprensión de lo que está en juego.

Aprovechar a continuación todo lo posible los recursos ya expuestos en el capítulo tres. Usted reducirá así el ritmo de las preguntas de su entrevistador y, sobre todo, ganará tiempo para reflexionar.

Me acuerdo de un cliente que deseaba abandonar una carrera diplomática para lanzarse al mundo de los negocios, a pesar de tener una experiencia única y limitada en ese campo. Lo cierto es que su conocimiento de numerosos países extranjeros y de sus particulares condiciones le permitió obtener una quincena de entrevistas con «decisores». Uno de ellos, director general de una importante empresa de inversiones financieras, eligió para comenzar la entrevista una pregunta más bien inhabitual: «¿Es usted religioso, señor Duval?» La única otra pregunta que le planteó fue la siguiente: «¿Es usted rico?»

La formación diplomática del señor Duval resultó muy útil. No respondió a ninguna de las dos preguntas, y, en vez de romperse la cabeza buscando una respuesta directa, contestó con otras preguntas: «¿Puede usted decirme lo que entiende exactamente por «religioso»? ¿Se trata de una concepción ética filosófica, o incluso de una actitud religiosa ante lo cotidiano?» La

segunda pregunta la trató del mismo modo. («Hay muchas clases de riquezas: material, intelectual, espiritual... ¿A cuál se refiere usted en particular?»)

Esta primera entrevista fue seguida de una segunda que concluyó con una oferta de empleo. Pero, por razones relacionadas con las características de la firma, el señor Duval rechazó esa oferta. Así y todo, nuestro ejemplo conserva todo su valor; ilustra perfectamente cómo unas preguntas hábilmente conducidas pueden hacer que se vuelva a nuestro favor una entrevista que tenía pocas posibilidades de éxito.

La entrevista relajada

Ésta ocurre en un ambiente totalmente distinto. El entrevistador es cordial y hace que usted se sienta cómodo rápidamente. Quizá incluso le invite a tomar un café en torno a una mesa para evitar el marco oficial del despacho. Entabla la conversación con consideraciones aparentemente anodinas. Pero no se deje engañar, nada es anodino en esta clase de entrevistas.

Aunque no practique la presión, busca, él también, los hechos y sabe que cuanto más a gusto se sienta usted menos en guardia estará. Corre el peligro entonces de hablar demasiado. La transacción parece establecida sobre las seguras bases de una relación Adulto-Adulto, el tono es amistoso, usted abandona toda desconfianza. Entre los numerosos inconvenientes que he podido constatar, recuerdo especialmente lo sucedido a uno de mis clientes con un dirigente de una central eléctrica. La entrevista iba por buen camino, cuando éste último le preguntó el nombre de su actual patrón. El candidato respondió sin hacerse de rogar, y pasaron a otro asunto. Sin embargo, más tarde, el entrevistador se mostró extrañado de que deseara abandonar su puesto, a priori interesante, de director técnico. El candidato dijo algo a propósito de incompatibilidad, pero entonces tuvo que explicar las razones de ésta. Como él contó más tarde, la respuesta que se «le escapó» revelaba que existía un problema de alcohol que afectaba al buen criterio de su superior, así como

a las relaciones con sus cuadros; reflejaba también sus dudas sobre el futuro de su empresa. La entrevista duró aún unos veinte minutos, pero no se hizo ninguna alusión a un segundo encuentro, salvo una vaga promesa de volver a «contactarle».

Una vez en mi despacho, mi cliente se lamentó. «Hasta la hora de la comida, después de la entrevista, no me he dado cuenta de lo que había hecho: no sólo mis revelaciones eran perjudiciales para mi empresa, sino que además le había hecho daño a un pobre muchacho que le da un poco de más a la botella.» «¡Si hubiera sabido estarme callado!» es una frase que he escuchado en numerosas ocasiones, y a menudo, después de una de esas entrevistas en las que la tensión y la *atención* se relajan.

La fórmula que recomiendo en esta clase de circunstancias no difiere de la que he preconizado hasta aquí: plantee preguntas. Si la persona que tiene enfrente permanece fiel a su actitud abierta, no se negará a suministrarle las informaciones que le pida y que *usted debe conocer* si quiere adaptarse a las necesidades de esa empresa. Lo esencial es mantener el diálogo, pero sin decir demasiado.

La entrevista sin orden ni concierto.

Es un hecho que no todos los cuadros son expertos entrevistadores, su experiencia en este campo es a menudo muy puntual. Además, muchos consideran que las horas que dedican a este cometido suponen una pérdida de tiempo, a pesar de la importancia que reviste una buena selección.

Hay dos clases de entrevistas «deshilvanadas»: las que son regularmente interrumpidas por las idas y venidas de los colegas y el sonar del teléfono y las que son entrecortadas por silencios, bien porque su interlocutor tiene la mente en otro lado, bien porque intenta deliberadamente desconcertarle con pausas voluntarias.

En el primer caso, su única preocupación es recordar las palabras que precedían a la interrupción. Aunque su interlocutor sea capaz de atender varias situaciones a la vez, su memoria

puede fallarle, y él apreciará su mente activa si vuelve usted a situar la conversación entonces en el punto en que la habían dejado.

¿Cómo enfrentarse, ahora, al silencio? Para algunos, ésta es una de las pruebas más difíciles. Intentar «sacar» al otro de su silencio sería no sólo torpe, sino que podría convertir la entrevista en una prueba de fuerza, como en esos enfrentamientos mudos donde el primero que baje los ojos ha «perdido». Es inútil asimismo que se lance usted a relatar sus experiencias profesionales o personales, que no serían pertinentes ni de un interés conmovedor.

¿Cómo salir del apuro? Una vez más y como siempre, con la salvadora *pregunta.*

Capítulo 5

LA COMUNICACION NO VERBAL

En un primer momento encontré la idea absurda, pero con el paso del tiempo, actualmente estoy convencido de que al menos la mitad de la comunicación interpersonal no se hace con palabras. En realidad, nuestra obsesión por encontrar las palabras exactas nos hace descuidar los mensajes que enviamos por otros medios, lo que expresa nuestro rostro, nuestras actitudes, nuestros gestos e incluso nuestra vestimenta.

Ilustraré este punto con un ejemplo. Uno de mis antiguos clientes, un norteamericano perteneciente a una empresa multinacional, había participado en Londres en un seminario sobre técnicas de gestión. El grupo no incluía más de doce personas, la atmósfera era más bien informal y el animador, un consultor independiente, no conocía a ninguno de los participantes. Se presentó y, después de haber recorrido con la vista toda la sala, señaló: «¡Ah, veo que tenemos el placer de tener un americano entre nosotros!» Este caluroso recibimiento dejó, sin embargo, perplejo a mi cliente. Había comprado su traje en Londres en una anterior visita, su familia era de origen anglosajón y todavía no había abierto la boca. Una vez terminada la reunión, le preguntó al animador cómo había podido adivinar tan rápidamente su nacionalidad.

«La respuesta es sencilla: lo he sabido por la forma en que usted cruzaba las piernas.»

Explicó que los norteamericanos del sexo masculino cruzan la pierna derecha sobre el muslo izquierdo —o viceversa— mientras que los europeos —en esta ocasión incluía a los ingleses bajo esta denominación— cruzan una rodilla sobre la otra. Añadió que durante la segunda guerra mundial agentes norteamericanos se habían traicionado de esa manera a pesar de haber desempeñado perfectamente su papel de sustitución en todo lo demás.

Asimismo, puede resultar absolutamente sorprendente conocer todo lo que desvelamos de nuestras emociones y de nuestros pensamientos, mientras creemos no estar mostrando nada. Nuestros hijos, por ejemplo, presienten que nuestra cólera se avecina antes incluso de que nosotros mismos seamos conscientes de ello. Una esposa adivina un contratiempo profesional a pesar del aire desenvuelto tras el que su marido se oculta.

Estas mismas «fugas» se producen entre personas que no se conocen. *Si somos conscientes de las señales que emitimos, podremos utilizarlas a nuestro favor,* especialmente para aquello que nos interesa: la entrevista de contratación. Y esto, a pesar de la notoria dificultad de este ejercicio que supone verse en la mirada de los demás. Para ayudarle, voy a enumerar a continuación los principales mensajes *no verbales* que encontramos más comunmente. Le sugiero que, a medida que vaya leyéndolos, busque cualquier parecido con sus propias actitudes, con la ayuda de sus familiares eventualmente.

«¡Su puesto me interesa!»

Konrad Lorenz o Robert Ardry, en sus investigaciones sobre los comportamientos primitivos e instintivos que persisten en el hombre, mencionan a menudo la tendencia inconsciente que le impulsa a proteger su «territorio», desde la caverna al rectángulo de césped, pasando por el espacio de trabajo, que es nuestra preocupación más cercana. Todo intento de poner los pies en el territorio del otro puede ser percibido —a veces con razón—

como una agresión. El candidato que deposita su portafolios o cualquier otro objeto sobre el escritorio del entrevistador puede enviarle, sin darse cuenta, una señal de invasión. Del mismo modo, aunque en menor medida, la persona que apoya un brazo sobre la mesa de su interlocutor, amenaza su «territorio».

Lo mejor es situar el maletín y el portafolios en el suelo, al pie del asiento (mejor que sobre las rodillas, donde molestarían y darían la impresión de que usted iba a marcharse en cualquier momento). ¿No sabe qué hacer con sus brazos? ¿Le gustaría apoyarlos sobre la mesa? Un consejo: absténgase.

¡«Yo guardo mis distancias!»

Ésta es la imagen inversa a la del invasor. Algunas personas echan sistemáticamente su silla hacia atrás en cuanto se sientan. Luego, en el transcurso de la entrevista, vuelven a repetir varias veces la misma operación proyectando así su deseo de poner el mayor espacio posible entre ellas y su interlocutor. A menos que el asiento esté efectivamente demasiado cerca para que usted se sienta cómodo, semejante gesto denunciará el rechazo a un contacto directo con el otro. La actitud más segura es dejar la disposición de los muebles a su anfitrión e inclinarse ligeramente hacia adelante (expresión natural de interés hacia el otro) de vez en cuando.

«¡Habla, habla, que me interesa!»

Conozco un gabinete de contratación que ocupa el piso 36 de un edificio moderno en San Francisco y que ofrece un magnífico panorama que abarca toda la bahía; esa fue de hecho una de las razones para elegir dicho emplazamiento. Los visitantes —y clientes eventuales— sólo tienen ojos para ella y se olvidan casi de su interlocutor. Esta es la razón por la que unas grandes cortinas ocultan en la actualidad esta vista magnífica, ¡y ciertamente onerosa!

De una manera menos radical, el postulante puede dar invo-

luntariamente la impresión de falta de interés simplemente porque duda en mirar de frente a su interlocutor. Me acuerdo, por ejemplo, de un alto funcionario que intentaba pasarse a la industria. Sus competencias no dejaban lugar a ninguna duda, lo que le sirvió para conseguir hasta veinticinco entrevistas ante grandes empresas. Desafortunadamente, ninguna de estas entrevistas dió lugar a un feliz desenlace. Vino a hacerme partícipe de su perplejidad. Este es uno de los problemas más fáciles que me haya sido dado resolver. Este hombre jamás había estado anteriormente en situación de «venderse» sobre otras bases que los resultados, fácilmente observables, de su trabajo. A medida que fue subiendo peldaños en la función pública, desarrolló un estilo personal en la conducción de reuniones. Así, tenía la costumbre de separar su sillón del escritorio, estirar las piernas, y parecía entonces concentrar toda su atención —con un aire doctoral que no dejaba de impresionar— en la ventana de enfrente. Al ser generalmente de un rango superior al de sus interlocutores, no tenía ningún problema para conseguir su atención. Este comportamiento era, sin embargo, desastroso para su búsqueda de empleo. Se vio muy sorprendido, incluso un poco ofendido, cuando le dije que daba la impresión de arrogancia y desprecio —cuando ni una cosa ni otra eran verdad—. Consciente de su propia imagen, resolvió su problema tan fácilmente como se acciona un interruptor. Mejoró rápidamente sus contactos en sus siguientes entrevistas, y dirige en la actualidad un importante parque industrial.

Me acuerdo en estos momentos de otro personaje, muy típico de hecho entre los profesionales cuya progresión se debe esencialmente a sus competencias técnicas: un especialista en informática tímido, prácticamente incapaz de establecer contactos humanos abiertos con nadie. Su mayor impedimento era que nunca miraba a sus interlocutores directamente a los ojos, y no era consciente de ello. Las dificultades que encontraba en sus gestiones se debían, también en este caso, a un problema de contacto visual, pero eran, sin embargo, mucho más difíciles de vencer. Sólo después de repetidas recomendaciones y de semanas de

práctica, logró aprender a dirigir su mirada y establecer un contacto visual aceptable.

Aquí tengo que hacer una pequeña observación. Hay personas que practican en exceso lo contrario y que exageran el contacto visual, por temor al parecer, de perder el control de la situación si dejan de fijar la mirada del otro un solo instante. Esto puede provocar una especie de «combate visual» muy desagradable y responde en efecto a una lucha por el control.

Por volver sobre el comportamiento primitivo, se observa todavía en nuestros días que, en algunas tribus, mirar directamente a los ojos puede ser interpretado como agresión. No es imposible que un vestigio de esta actitud permanezca arraigada en nosotros. Si su interlocutor es una persona curtida en las responsabilidades, como suele ocurrir generalmente, es también alguien que ocupa la mayoría de las veces una posición de control. Es, pues, preferible evitar toda sugerencia de competición y no fijar nuestra mirada en él durante demasiado tiempo, sin que por ello tengamos que apasionarnos por la ventana; deje que su mirada vaya alternativamente de su interlocutor a un punto situado justo encima o al lado de él, esto bastará para eliminar cualquier signo de excesiva intensidad.

Evaluar objetivamente nuestra manera de actuar resulta casi imposible sin una ayuda externa. No dude, pues, en recurrir a un amigo y en tener en cuenta sus reacciones.

«¡Qué divertido!»

Pregunta: ¿La risa es un medio de comunicación verbal o no verbal?

Respuesta: Examinaremos aquí la risa no como la relación espontánea con la que se corresponde generalmente, sino más bien la risa compulsiva, cercana al tic.

Me refiero aquí a todas esas personas que emiten, a intervalos regulares, una especie de risa continuada cuando no ocurre absolutamente nada gracioso. Casi no hay lugar a dudas de que su intención inconsciente es la de convencer al otro de que am-

bos están perfectamente relajados (aunque estén discutiendo un asunto muy serio, como es su futura carrera profesional). El efecto es exactamente el contrario, evidentemente. Después de unas cuantas risas, el entrevistador empieza a sentirse incómodo; «¿Se tratará de un frívolo?» o peor aún «¿Qué tengo yo que haga tanta gracia?» Estas preguntas, una vez planteadas, presagian más bien una mala continuación de la entrevista.

Si utilizo el término de tic es porque, en general, se trata de un reflejo nervioso, comparable a las muletillas en la conversación, como repetir continuamente «o sea»; la persona no es consciente de ello y, aunque se le advierta de sus manías, no resulta fácil librarse de ellas. Su entorno no es una gran ayuda en este caso, puesto que la tensión que produce el tic no suele aparecer normalmente en las transacciones con sus allegados. La única solución es que *esté usted atento a lo que dice* en el transcurso de las entrevistas de contratación. Observe si se ríe en los momentos apropiados. Algunos entrevistadores pasan fácilmente de un tono serio a otro más ligero. ¿Está usted seguro de poder hacerlo con la misma agilidad? Si tiene alguna duda y si teme que surja una hilaridad inoportuna, es preferible no reírse en absoluto. Ya que la entrevista es un asunto más bien serio, conténtese con sonreír.

«Espere, voy a anotarlo.»

Conocí a un periodista que entrevistaba a menudo a grandes celebridades y, en particular, a escritores. Estos poseían un vocabulario inmenso y se expresaban de forma inventiva. Ahora bien, este amigo no se proveía nunca de un magnetófono o de un bloc de notas. Tenía una excelente memoria y sus artículos eran auténticos modelos en su género. Desafortunadamente, pocos de nosotros poseemos ese don, y encontramos numerosos cuadros tomando notas febrilmente de todo lo que se les dice. Por útil que pueda parecer en otras circunstancias, esta costumbre debe ser proscrita por el candidato a un empleo, he aquí por qué:

1. El diálogo se verá forzosamente perturbado mientras usted toma notas en vez de estar atento a su interlocutor.
2. Este último le informará con mayores reticencias, si sabe que sus palabras son anotadas.
3. Se le plantea a usted un problema práctico: ¿dónde apoyar su bloc de notas? ¿Sobre su escritorio?, se convierte en un «invasor». ¿Sobre sus rodillas?, solución más bien incómoda; y utilizar su portafolios como soporte no sería mucho más elegante.

Puede objetarme que no tiene ninguno de esos problemas, puesto que le ha preguntado previamente a su interlocutor si no tenía inconveniente en que usted tomara notas.

Pero esta solución no lo es en realidad, porque el entrevistador siempre accede aunque sólo sea para dejar claro que no se deja perturbar por semejantes detalles. Ello no le impedirá, no obstante, interrogarse sobre su capacidad para retener la información y preguntarse si tiene usted un mínimo de tacto.

Es preferible, incluso indispensable, redactar inmediatamente después de la entrevista un prontuario, ya que es muy fácil olvidar o mezclar las distintas informaciones recogidas a lo largo de múltiples contactos. Un breve resumen de cada entrevista puede ser de inestimable valor en caso de un segundo encuentro.

«¡Esto me hace sudar!»

Estrechar una mano húmeda es no sólo desagradable, sino que indica además cierta tensión. La aprensión parece jugar un importante papel en este fenómeno, que es además mucho más sensible al principio que al final de la entrevista. La tensión y la aprensión pueden deberse a su presente situación (repetidos rechazos de su candidatura) o tener causas psicológicas más profundas. Trataremos aquí sólo el primer caso. Nuestra solución será simplemente mecánica: deje su mano derecha en el bolsillo de su chaqueta hasta el momento de saludar. Porque, por húmeda que esté su mano, ser sorprendido secándosela sobre la ropa causaría peor efecto aún.

El lenguaje corporal.

Para quien sabe descifrar los signos no verbales, los movimientos corporales constituyen el más rico de los campos de observación. Algunas personas permanecen sentadas, derechas como una vela, rígidas como estatuas, durante toda la entrevista. Sin duda se imaginan que reflejan así el equilibrio y el «self-control». Si admitimos que el equilibrio es el dominio interno y el control, una disciplina que uno se impone, sólo esto último entonces les será concedido. Pero la inmovilidad no tiene a veces nada que ver con el ejercicio de la voluntad. Hago alusión aquí a un personaje que no leerá probablemente nunca estas líneas, porque la búsqueda de una mejor situación es poco probable que le motive; pienso, con otras palabras, en el individuo tan indolente y flojo, que está desprovisto de la menor energía y el menor tono emocional.

En lo que concierne al punto particular del lenguaje corporal, yo preconizo una actitud intermedia: ni la agitación constante, cuyo nerviosismo es comunicativo, ni la inercia de la estatua. Esté atento a su cuerpo y si su postura se vuelve incómoda, cámbiela. No permanezca apoyado sobre el borde de su asiento, instálese cómodamente, sin olvidar inclinarse de vez en cuando hacia su interlocutor cuando éste aborde puntos importantes. Como ya hemos indicado, usted mostrará así su interés sin producir ninguna tensión con su actitud. Además, éste es el gesto que provoca espontáneamente la atención sincera.

El lenguaje de las manos puede parecer un detalle, sin embargo, tiene su importancia. A los gestos de las manos corresponden diferentes mensajes según las culturas. Este tema ha interesado a diversos autores, entre ellos a Desmond Morris. Para mí, el principal peligro que debe evitar, cualquiera que sea su interlocutor, es subrayar los puntos que mencione con gestos demasiado elocuentes de sus manos. Algunos transforman inconscientemente sus manos en puñales, que lanzan de forma repetida en dirección a su interlocutor. El inconsciente de éste último percibe la amenaza contenida en esos gestos que interpreta como

signos de agresión. Asegúrese de no tener tal costumbre, en caso contrario, entrénese en mantener las manos sobre las rodillas.

El método de Paul.

Entre los numerosos psicólogos clínicos con los que he trabajado, hay uno que inspira particularmente confianza y respeto a sus clientes. Otros poseen una mayor talla, física o intelectual, comparados con él. Pero, no obstante, de Paul emana (así es como le llamaré) una impresión de solidez (independientemente de sus estados de ánimo internos). Una barba poblada, gafas de montura clásica y un traje sobrio contribuyen a causar esta impresión. Pero, sobre todo, da muestras de un notable dominio cada vez que se le plantea una pregunta delicada y no está muy seguro de la respuesta. He podido observarle en varias ocasiones mientras preparaba su respuesta. Se arrellana profundamente en su sillón, cruza las manos (nunca los brazos, lo que sugeriría a una actitud defensiva), echa la cabeza hacia atrás y fija su mirada en un punto a lo lejos, a unos cuarenta y cinco grados por encima del horizonte. Tras unos instantes, mira de nuevo a su interlocutor directamente a los ojos y pronuncia tranquilamente su respuesta.

«Me recuerdas a Moisés escuchando un mensaje divino», le dije un día.

«Muy bien», respondió, «probemos de otra forma.»

Entonces, se puso a imitar la actitud común a numerosas personas enfrentadas a una pregunta difícil: cabeza baja, mirada concentrada sobre unas manos que juegan nerviosamente con un rosario de preocupaciones invisibles, proyectando, en fin, la imagen de una persona vencida por el peso de un problema insoluble.

El contraste entre las dos actitudes era impresionante. La técnica habitual de Paul le hacía parecer confiado, seguro de la inminente resolución del problema, gracias a una inspiración casi sobrenatural. Por el contrario, su imitación era la de una persona angustiada, atrapada incluso y al borde de la derrota.

Intente ensayar la escena en cada uno de los dos papeles con la complicidad de un amigo. Estoy seguro de que elegirá adoptar una variante personal del método de Paul.

¿To be barbudo or not barbudo?

Contrariamente a los que ejercen profesiones liberales —como Paul, por ejemplo—, para quien la barba simboliza, de alguna manera, el refugio donde el sabio se retira para meditar, pocos hombres de negocios llevan barba. En el mundo de los negocios, las raras excepciones «barbudas» ocupan más bien funciones científicas o creativas (laboratorio de investigación, creación publicitaria...). Cuando uno de mis clientes prefiere llevar barba, yo no intento disuadirle a toda costa. No obstante, le señalo que ello podría perjudicar sus gestiones. La demostración más palpable consiste en pedirle que pase revista mentalmente a las caras de los líderes de las naciones democráticas elegidos por sufragio popular (incluidos Thatcher y Gandhi).

A veces resulta que esta preferencia oculta en realidad una imperfección (cicatriz, mentón prominente). Como los hombres son a menudo menos conscientes de su apariencia que las mujeres, pueden «sondear» a sus amigos (con fotografías o, si disponen de tiempo, afeitándose la barba) y pedirles que «voten» por el rostro imberbe o barbudo.

Uno de mis clientes, a quien hice esta sugerencia, me contó que su mujer había reaccionado violentamente amenazándole con romper si tocaba un solo pelo de su barba. La esposa ganó... y él todavía lleva barba.

Pero, el mejor criterio sigue siendo el de su comodidad y su bienestar personal. Si bien es posible modificar algunas manías molestas, no ocurre lo mismo con el rostro que es una proyección de nosotros mismos. Su objetivo debe ser, en definitiva, sentirse a gusto en sus relaciones. Y, piensen lo que piensen los demás, eso es lo único que debe guiar su decisión.

«¿Por qué toses?»

¿Hay que abstenerse o no de fumar? En este caso, los sentimientos de comodidad de la otra persona entran igualmente en juego. Y, entonces, vale más dejar nuestras propias costumbres en el guardarropa. Naturalmente, si su interlocutor enciende un cigarrillo, es libre de hacer otro tanto. En caso contrario, usted actúa bajo su cuenta y riesgo. Pero, ¿de qué riesgo se trata exactamente? En primer lugar, los fumadores arrepentidos tienen inclinación al proselitismo, incluso a la intolerancia. Usted se arriesga nada menos que a ganarse su desprecio, lo que resulta muy poco propicio para entablar una relación mínimamente igualitaria. Además, si se encuentra con ese ser excepcional (lo admito) que no ha encendido un cigarrillo en toda su vida, se arriesga a indisponerle contaminando *su* atmósfera. La invasión por el humo es la forma «sutil» de la invasión por «apropiación» de una esquina de su escritorio para depositar documentos.

Por haber pasado más o menos los mismos años en el lado de los fumadores que en el de los no fumadores, me resulta muy difícil inclinarme en un sentido o en otro. Pero, en el marco de la entrevista de contratación, una sola regla: si su interlocutor no fuma, absténgase usted de hacerlo.



Capítulo 6

DIA D MENOS 1

Las funciones de dirección implican frecuentemente el establecer un plan de acción y de previsiones. Por eso, muchos de mis clientes se preguntan qué disposiciones podrían tomar para preparar mejor su primera entrevista de selección.

La reacción refleja más habitual es pensar que una investigación detallada de la situación de la empresa es la mejor preparación que puede hacerse. Muchas personas se sorprenden entonces cuando les digo que no comparto esa opinión. Sin embargo, yo tengo la ventaja de tener una larga experiencia en ese campo y de saber lo que «funciona» y lo que «no funciona», o funciona menos bien. Recientemente, uno de mis clientes, jefe de ventas y director de marketing, poseedor de excelentes referencias en la industria de la confección masculina, fue invitado a entrevistarse con uno de los gigantes mundiales de la industria textil. Mi cliente estimó oportuno reunir todas las informaciones disponibles sobre la empresa. Examinó con detalle el informe anual, su agente de cambio le proporcionó una previsión del crecimiento y de los futuros dividendos, interrogó, para terminar, a sus conocidos que trabajaban de cerca o de lejos con dicha empresa. Provisto de todos estos datos, se dirigió a su cita, confiando en sus posibilidades de ser seleccionado, con razón, ya que

su experiencia concordaba perfectamente con el perfil buscado. Ahora bien, no sólo no consiguió el empleo, sino que ni siquiera fue llamado para una segunda entrevista. Esta decepción nos dejó a ambos perplejos, ya que, por una vez no habíamos previsto ninguna dificultad especial. Decidí finalmente llamar al vicepresidente que le había recibido para plantearle directamente la pregunta. Su respuesta fue como mínimo inesperada:

—¿Quiere usted decir que este puesto le interesaba?

—¡Por supuesto!

—Realmente, me sorprende.

No dio prácticamente muestras de ningún entusiasmo. No planteó ninguna pregunta sobre la empresa lo que interpreté como una falta de interés. Al final de nuestra entrevista, le pregunté si quería hacerme alguna pregunta, me respondió que no, que creía estar suficientemente informado.

El enigma estaba resuelto. No era la primera vez, ni será la última, que comprobaba que *demasiada preparación puede ser perjudicial.* Reduce inevitablemente la curiosidad, y la impresión de que el candidato ya sabe todo desanima al entrevistador a abordar uno de sus temas favoritos: la organización de la que forma parte.

Es evidente que usted debe proveerse de las informaciones elementales referentes a la situación de la empresa (volumen de negocios, producción, número de empleados...). Pero, por regla general, *para mayor información, beba en la mejor fuente: su entrevistador.*

Ya he hecho alusión a otro tipo de información de la que es mejor no proveerse: el curriculum vitae. Esa sencilla hoja de papel puede no sólo cortar la comunicación directa, sino que también puede focalizar la atención del entrevistador sobre posibles puntos débiles (laguna entre dos fechas, edad, título obtenido en una facultad sin ningún renombre...), lo que puede inducir a una actitud defensiva en el candidato.

El dosier personal.

Usted puede optar en cambio por una presentación original que permite, cuando las circunstancias se prestan a ello, poner de relieve sus resultados. Me estoy refiriendo a la creación de un dosier personal, que jugaría aquí un papel similar al del «press-book» en algunas profesiones. Para los arquitectos o los publicistas, la representación visual de sus trabajos es una necesidad. Pero este medio puede ser muy eficaz en muchos otros campos. Su utilización en una entrevista es, sin embargo, delicada. Veamos en primer lugar su contenido.

Estoy convencido de que la eficacia de esta presentación va en función del *interés personal y humano* de los elementos seleccionados. Ciertamente, gráficos y cifras mostrando el irresistible ascenso de las ventas y los beneficios, a la vez que la caída libre de los costes de producción, son documentos significativos. Su interés dependerá, sin embargo, de la situación de quien los contemple. Mientras que los documentos personales tienen un impacto más general y más inmediato: recortes de prensa, menciones especiales, diplomas y, sobre todo, fotografías tomadas en el transcurso de una conferencia, de una ceremonia de recompensa o, por qué no, mientras practica su pasatiempo favorito.

Me acuerdo, a este respecto, de una circunstancia bastante singular. Uno de mis clientes añadió a su dosier las fotografías de un invernadero, totalmente dedicado a su pasatiempo favorito: la creación de especies híbridas de azaleas. Debe el éxito de una de sus entrevistas —la que le condujo a su presente situación— a esta serie de fotografías. La actitud del entrevistador era distante, incluso antipática, hasta el momento en que su vista se posó sobre las imágenes del invernadero. Su reserva desapareció al instante, declaró que él también mantenía un pequeño invernadero. La reunión adquirió un nuevo impulso, sobre las bases, esta vez, de un interés y de una comprensión mutuos. Las aficiones más generales, como la vela, el golf o el tenis, pueden dar lugar a imágenes de gran belleza y crear afinidades entre el entrevistador y usted.

¿Cómo utilizar el dosier personal?

En primer lugar, es preferible no tomar la iniciativa de mostrárselo al entrevistador. Y esto, por tres razones:

1. Al igual qu el c.v., este dosier puede resultar un obstáculo para la comunicación directa si se presenta en un mal momento.
2. El entrevistador puede interpretar sus prisas para mostrárselo como un intento de refugiarse tras esos documentos por miedo a un cara a cara.
3. Mientras él hojea su dosier, puede usted perder un tiempo precioso, que puede serle necesario en el momento de abordar las cuestiones esenciales.

Tampoco es más aconsejable depositar ese documento sobre el escritorio de su interlocutor, guárdelo al pie de su asiento, preferentemente fuera de su campo de visión. El momento de presentarlo llegará cuando la discusión mencione algún punto al que se haga referencia en su dosier. Pero, incluso en ese caso, no se lo imponga a su anfitrión, espere a que él dé alguna muestra de interés.

La conversación podría desarrollarse así:

El entrevistador: «Me gustaría que me hable un poco más de ese último producto que ha lanzado para la empresa Hypo. ¿Cuáles fueron los resultados en términos de ventas y de beneficios?»

Usted: «Tengo las cifras exactas en un cuadro, si quiere puede echarlas un vistazo.»

La respuesta será probablemente afirmativa, y su dosier aparecerá en el momento oportuno para satisfacer la curiosidad de su entrevistador. En otras palabras, ese gesto debe responder a la iniciativa de él más que a la de usted. A partir de ese momento, la curiosidad hará el resto. Durante unos momentos se interesará por las cifras; luego, mirará el resto de las páginas.

Esta forma de utilización implica que no siempre podrá usar esos documentos, pero las oportunidades de hacerlo serán generalmente numerosas. Un dosier bien preparado puede hacerle

ganar puntos aunque sólo sea por humanizar la relación; igualmente pone de relieve sus logros y puede revelar importantes puntos comunes entre usted y quien se convertirá, tal vez, en su futuro jefe.

A la hora apropiada, pero ¿a cuál?

Uno de los aspectos de la preparación de la entrevista es el de llegar en el buen momento. Pero esto hay que determinarlo.

Llegados a este punto de la lectura, no se sorprenderá si cuestiono, una vez más, la actitud convencional. Puede estar seguro de que la mayoría de sus competidores están dedicados a comportarse de forma «correcta», o dicho de otro modo, estereotipada. Al hacerlo, corren el riesgo de fundirse en la uniformidad gris del resto de cuadros en busca de empleo, cuando, por el contrario, es tan importante hacerse notar por el entrevistador, por regla general, un dirigente, quien sin duda se distinguirá más por su dinamismo que por su aptitud para pensar y actuar convencionalmente.

La opinión más extendida pretende que «es preferible llegar anticipadamente a la cita».

Reflexionemos sobre esta propuesta, y veamos si es realmente eficaz.

La recepcionista le anunciará, casi siempre, desde el momento de su llegada. Si su anfitrión llega con un poco de retraso, como es frecuente entre los dirigentes cuyo horario suele estar sobrecargado, no podrá recibirle a la hora convenida. En una escena —absolutamente realista— supongamos que lleva un retraso de un cuarto de hora. Si, por su lado, usted llega con diez minutos de adelanto, eso significa que tendrá que esperar cerca de media hora. Nada como esto para aguzar los nervios y aumentar la tensión. Otro punto importante durante todo ese tiempo, su interlocutor sabe que le está haciendo esperar, termina apresuradamente el trabajo que le ocupa y en-

laza inmediatamente con su entrevista, sin tiempo para la descompresión.

Esta costumbre puede ocasionar incluso algunos contratiempos. Me acuerdo, por ejemplo, de un candidato que debía entrevistarse con un contratador profesional y que se personó a su cita con un cuarto de hora de adelanto. Esta llegada intempestiva fue en parte responsable del fracaso de su gestión. La secretaria, atenta, prefirió no molestar a su jefe y no le avisó inmediatamente. Instaló al visitante en una pequeña sala de espera, diciendo que volvería para llamarle en cuanto el entrevistador estuviera libre. Volvió, en efecto, tres cuartos de hora más tarde llevando un montón de revistas destinadas a la sala de espera. La sorpresa que se dibujó en su rostro no necesita ningún comentario, y el candidato comprendió que ella le había, simplemente, olvidado. Naturalmente, se deshizo en excusas, así como su superior. Pero el daño ya estaba hecho. Ya casi no quedaba tiempo para la entrevista, que fue despachada en pocos minutos en un ambiente tenso e insatisfactorio. Llegar anticipadamente no siempre es, pues, la mejor opción. ¿Qué decir ahora de la «cortesía de los reyes», o dicho de otro modo: la puntualidad? Hemos comprobado, en varias ocasiones ya, que la buena elección no siempre era la más evidente y que un moderado escepticismo tiene sus virtudes. Eso es también aplicable al código de la estricta puntualidad. En primer lugar, semejante precisión requiere a menudo tener que esperar... fuera. También puede ser interpretada como una actitud excesivamente formalista.

Por el contrario, yo le sugiero otra forma de considerar la elección de su hora de llegada. De hecho, yo recomiendo a mis clientes llegar unos minutos después de la hora convenida. En efecto, muchos dirigentes acogen con agradecimiento esos instantes de respiro imprevistos. Pueden aprovecharlos para poner un poco de orden en su escritorio, relajarse, fumar tranquilamente un cigarrillo o incluso satisfacer necesidades más apremiantes (para las que el tiempo falta de forma endémica entre los dirigentes, amenazando su sistema nervioso y su salud en general).

Tenga cuidado, sin embargo, en limitar su retraso a cinco minutos; así no correrá el riesgo de comprometer el inicio de la entrevista. Calcule bien el tiempo de su trayecto para no aumentar su retraso por encima del breve período de gracia, aceptable y, además, apreciado.



Capítulo 7

EL NEGOCIADOR PROACTIVO

Todo lo que hemos dicho hasta aquí indica claramente, creo yo, que el éxito o el fracaso de las negociaciones de contratación dependen prácticamente tanto de la *forma en que usted presente* sus cualificaciones como de esas propias cualificaciones.

Cada uno de nosotros se considera —con razón— un ser único, y supone que, en el vasto mundo de los negocios, tiene que haber necesariamente una o varias oportunidades a la medida de su experiencia y de su personalidad. No es justificado, por consiguiente, considerar la entrevista como la descripción por parte del empleador del puesto disponible, seguida de algunas preguntas a las que el candidato debe responder.

Basándose en lo que precede, usted sabe que no es ésa mi concepción de la entrevista. Ésta, sin embargo, es la que tiene numerosos cuadros. Con el tiempo, he acabado por denominarla «enfoque reactivo». Si, tras la lectura de una oferta de empleo interesante, el candidato *reacciona* precipitándose hacia el buzón de correos para ser uno de los primeros en responder, podemos estar seguros de que pertenece a la categoría reactiva. No reflexiona sobre el hecho de que el ochenta por ciento de los candidatos en liza *reaccionan* de la misma manera. Mientras que una respuesta enviada un poco más tar-

de aumenta sus posibilidades de llamar la atención cuando la primera oleada empieza a remitir.

Igualmente:

— *La persona reactiva* espera a ser contactada por los «cazatalentos», en vez de dar a conocer inmediatamente su disponibilidad.
— *La persona reactiva* está convencida de que sus amistades gastan mucha energía para ella, sin que ella intente motivarles realmente para hacerlo.
— Finalmente, *la persona reactiva* reducirá sus esfuerzos en cuanto esté en marcha una negociación prometedora, en vez de continuar su prospección.

Estos comportamientos no son ni extraños ni condenables, su único defecto es su ineficacia. Si bien es legítimo querer encontrar *el* puesto ideal que utilice de la mejor manera posible nuestros conocimientos y nuestro saber hacer, es ilusorio pensar que éste se nos va a presentar gratuitamente. Alcanzarlo requiere adoptar un sistema más positivo y creativo.

Esto es lo que yo llamo el enfoque «proactivo». He recurrido a este neologismo porque el diccionario no ofrecía ninguna palabra para designar lo contrario de la actitud reactiva dentro del marco particular de la negociación de los propios intereses. Así, no recomendamos una actitud «agresiva»; «enérgica» tampoco es la apropiada: la energía puede ser canalizada o despilfarrada. Por la palabra «proactividad» yo entiendo que nuestras acciones se guían por nuestra propia iniciativa y que no están sometidas a la iniciativa ajena. Además de en la búsqueda de empleo, los comportamientos reactivos abundan; ejemplos:

— La persona que espera que su dirección le ofrezca un aumento y un ascenso de categoría en vez de conducir ella misma esa evolución.
— La persona a quien sus colegas invitan a comer y que duda en invitarles ella a su vez.
— La persona que ejecuta las tareas que se le asignan sin

buscar nunca otras nuevas que están esperando ser realizadas.

La elección entre reactividad y proactividad se presenta todos los días bajo diferentes aspectos, importantes o no (desde la elección de saludar o no el primero, hasta la decisión de casarse, pasando por vender o comprar acciones...). Pero pocas situaciones revelan una u otra de estas mentalidades más claramente que la «entrevista de contratación».

En las páginas siguientes encontrará un muestrario de las preguntas más frecuentemente planteadas en el transcurso de las entrevistas de selección y otras que puede usted oír de vez en cuando. Lo que me interesa no es realmente su frecuencia, ya que, aunque no se encuentre con ninguna de ellas, puede inspirarse en las respuestas que proponemos. Todas obedecen al mismo principio, que resumiremos bajo el nombre de *proactividad.*

He reproducido en cada pregunta la respuesta «clásica» o reactiva, seguida de la respuesta elaborada con un espíritu proactivo.

Los cinco primeros minutos

Hemos abordado anteriormente el importante papel que juega la comunicación no verbal en los contactos humanos. Vamos a ocuparnos ahora de la utilización que hace usted de las *palabras.*

En este punto, nos parece conveniente subrayar una vez más el carácter determinante de los primeros minutos de la reunión, puesto que son éstos los que marcan el tono de los intercambios posteriores. Resulta, pues, esencial responder de forma constructiva a las preguntas planteadas como preámbulo y que podrían contener las primeras trampas. (Este término no quiere decir que su interlocutor sea un ser maquiavélico que intente ponerle trampas deliberadamente, sino más bien que pueda precipitarse *usted mismo* en una trampa por una respuesta demasiado apresurada.)

Las cuestioines que surgen antes de que usted haya tenido tiempo de establecer una buena comunicación deben tratarse con especial cuidado. Una respuesta evasiva, contraria a la que espera su anfitrión, puede perjudicarle mucho más en esa fase todavía incierta de la relación que esa misma respuesta dada una vez que el contacto está bien establecido.

Imaginemos, por ejemplo, que el entrevistador sale en esos momentos de una reunión sobre los problemas de costes; al estar muy presente en su mente ese asunto, abordará de entrada la discusión de su remuneración. Éste es el típico ejemplo de pregunta para la que no hay una respuesta que sea mejor que otra. Cualquiera que sea la cifra que usted mencione, ésta puede situarse muy por encima o muy por debajo de la que él tiene en mente. Toda negociación prematura puede disminuir de golpe sus posibilidades.

La solución *reactiva* se inclinará por la siguiente respuesta:

«Lo más importante para mí no es el salario, sino la certeza de una situación satisfactoria con buenas perspectivas de mejora. No obstante, puede serle útil saber que mi sueldo actual es de 300.000 francos al año.»

La respuesta *proactiva* diría más bien esto:

«Naturalmente, la cuestión del salario es tan importante para usted como para mí, pero en este punto de la entrevista todavía no sé prácticamente nada sobre el empleo propuesto. Si no tiene inconveniente, desearía conocer más datos; tras lo cual, abordaré encantado el tema de la remuneración.»

Objetivamente hablando, ésta es una posición muy razonable, y que será generalmente acogida como tal. Si, como raramente ocurre, su interlocutor persiste en querer tratar esa cuestión, esto puede ser una indicación útil sobre la salud financiera de la empresa.

Otro punto preliminar que requiere ciertas precauciones: *¿Quién* informa al otro primero? Puede que encuentre un empleador que entable la conversación con una descripción precisa del puesto a cubrir. Desafortunadamente, no siempre ocurre así; ocurre, en efecto, frecuentemente que el perfil buscado no está

todavía muy bien definido. El candidato se ve entonces obligado a avanzar «a tientas». Si así ocurre, he aquí cómo puede usted arreglárselas:

Los entrevistadores, expertos o no, comenzarán frecuentemente la entrevista de la misma forma. Bien porque no conocen otro medio mejor, bien porque esperan muchas informaciones sobre su visitante. La pregunta que plantearán, pues, inicialmente será:

«Para empezar esta conversación, hábleme de usted como mejor le parezca...»

Una respuesta reactiva: «Crecí en Burdeos, donde hice mis primeros estudios. Después del bachiller, vine a estudiar Ciencias Políticas a París. También he obtenido un doctorado de economía en la universidad. Mi primer empleo, en 1956, fue un empleo de auditor en la compañía Fulano, etcétera...»

Otra respuesta reactiva: «Comencé mi carrera en la venta de material técnico. Actualmente soy jefe de ventas en la empresa Glix, para todo el norte del país. Anteriormente ocupaba el cargo de jefe de producto, etc.» Esta segunda respuesta es mucho más eficaz que la primera, por la sencilla razón de que responde al interés inmediato: su actividad actual. La primera, por su parte, presenta un doble peligro: en primer lugar corre usted el riesgo de aburrir lisa y llanamente. Su infancia bordelesa le interesa tanto a su interlocutor como las aventuras de Pulgarcito. Se trata de un hombre muy ocupado que tiene que atender un cierto número de problemas inmediatos. Si sus palabras no le interesan, no cabe la menor duda de que su mente se dedicará a otras ocupaciones más estimulantes: «¿Qué entenderá el gran jefe por fijarse nuevos objetivos?» «Marta se está pasando desde que tiene la tarjeta de crédito. Voy a tener que intervenir.» La mayoría de los entrevistadores saben dar la impresión de que escuchan atentamente, moviendo de vez en cuando la cabeza, respondiendo de vez en cuando los necesarios «sí», «ya veo». En resumen, usted ha roto el contacto sin siquiera darse cuenta.

El otro riesgo, menos probable, pero más peligroso aún, es que el enfoque histórico puede robarle toda posibilidad de abordar sus competencias *actuales*. Las disgresiones («¡Ah, usted estuvo en el Liceo Michelet! ¿Conoció a un tal Luis Maréchal? Debe tener más o menos su misma edad.») o las interrupciones (llamadas telefónicas...) se han comido rápidamente el tiempo que tenía usted concedido. Las palabras «lo siento, pero ya no nos queda tiempo» pueden cortarle en el preciso instante en que iba usted a abordar su situación actual, que es también la más significativa.

Una respuesta proactiva: «Con mucho gusto le daré todas las informaciones que le interesen. Ha recibido mi c.v. (o mi carta), parece que algunos puntos han llamado su atención. Tal vez podríamos partir de alguno de ellos. ¿Cuál desearía usted que desarrolle particularmente?»

Obtendrá así indicaciones sobre lo que busca su interlocutor. Si él responde, por ejemplo, «Veo que tiene usted experiencia en la selección y formación de agentes comerciales», ésto le proporciona ya una primera información y la seguridad de que lo que diga no estará «fuera de lugar».

Su respuesta no debe, sin embargo, superar los tres minutos de monólogo. Puede usted interrumpirse así: «También he preparado un programa de incentivos para nuestros equipos de venta. ¿Quiere que le hable de ese aspecto de mi trabajo?»

La respuesta de su interlocutor, positiva o negativa, le permitirá decidir más adelante los puntos de encuentro entre su experiencia y las necesidades de la empresa y, por lo tanto, argumentar en consecuencia.

Retengamos, por el momento, esta regla esencial: *el objetivo es conocer —por todos los medios posibles— la postura de su interlocutor*. Un buen vendedor no hace otra cosa. El que practica el puerta a puerta para vender aspiradoras, cuando se encuentra en el salón de un particular, no se dedica a elogiar las revolucionarias técnicas de fabricación de sus aparatos ni la excelente calidad de los controles que se efectúan en la fábrica de Dijon. Examinará más bien la habitación intentando adivinar la

presencia de un animal doméstico (pelos de perro o de gato sobre la moqueta...) o bien mirará si hay polvo sobre las cortinas o ceniza en la alfombra. Su primer argumento, una vez estudiado el terreno, dirá por ejemplo: «Veo, señora, que tiene usted un perro. Déjeme mostrarle con qué facilidad Superclean acaba con los pelos de perro.»

Usted pensará quizá que la moqueta que tapiza el despacho de sus entrevistadores no es muy reveladora de sus problemas y que ellos mismos no siempre se muestran muy cooperantes. Lo que suele ocurrir es que insisten para que hable en primer lugar de usted mismo «a su manera». Pero, incluso en ese caso, usted no pierde nada demostrando que tiene ciertas aptitudes para la negociación. Cuéntele brevemente su historial, insistiendo en su actividad *presente,* en los resultados obtenidos, y en su nivel actual de cualificación más que sobre hechos «históricos». Sus palabras deben orientarse todo lo posible hacia lo que puede interesar directamente a los que se convertirán quizá en sus empleadores.

Tampoco esta primera exposición debe llevarle más de tres a cuatro minutos. Termine con una pregunta: «He aquí los principales elementos de mi experiencia. ¿Quiere usted que profundice sobre alguno de ellos?» Usted respetará así el deseo de su interlocutor y no demorará demasiado su propia investigación. Si ésta progresa, usted sacará partido cuando la pregunta se refiera a sus objetivos.

«¿Cuál sería la función ideal que usted busca?»

Responder bien a esta pregunta requiere evidentemente conocer las necesidades de la empresa. Retomemos los modelos reactivo y proactivo:

Respuesta reactiva: «Yo pienso en un puesto de director de ventas, preferentemente en una empresa de ámbito internacional, como la suya.»

Respuesta proactiva: «Mi objetivo es entrar en una empresa con una producción similar a la suya. Me gustaría tener respon-

sabilidades en la venta y el marketing. Un empleo ideal incluiría igualmente la puesta en marcha y la animación de equipos de vendedores, así como la prospección de nuevos mercados, la selección y la formación de agentes y distribuidores.»

Mientras no posea informaciones precisas y completas, no se puede arriesgar a una respuesta demasiado específica. La respuesta reactiva que citamos, neutra y general, da la impresión —probablemente falsa— de que sus objetivos aún no están bien definidos.

En cambio, la respuesta proactiva incluye la información obtenida desde el comienzo de la entrevista, a condición naturalmente de que usted mencione tareas para las que está cualificado y que le *gusten*. Si lo que busca es llegar a sacapuntas en jefe, no le aconsejo incluir esa habilidad en la descripción de un trabajo ideal, a menos naturalmente de que usted sienta una especial inclinación por los lapiceros bien afilados...

De hecho, nada de lo dicho en estas páginas debería sugerirle la idea de disfrazar la verdad, tanto en lo que concierne a su historia pasada como a sus objetivos. Eso sería una fuente demasiado evidente de confusión. El enfoque proactivo de las entrevistas consiste mucho más en una presentación constructiva de los hechos que en su manipulación. Con este espíritu, examinemos ahora otras «preguntas-trampa» típicas.

Capítulo 8

DETRÁS DE LAS PALABRAS

Ya he insistido sobre la importancia de los primeros intercambios que marcan el tono de la entrevista. En el momento en que la comunicación empieza a establecerse, las personas evitan instintivamente las cuestiones delicadas y se limitan a menudo a consideraciones meteorológicas. Los cuadros, ingenieros o técnicos, no suelen ver en estos intercambios mas que una laboriosa y fastidiosa pérdida de tiempo. Los cuadros comerciales siguen más el juego, conscientes de que esos indicios, por mínimos que sean, sobre la forma de pensar de sus interlocutores facilitarán la discusión cuando aborden aspectos más sustanciales.

En general, la entrevista de contratación rara vez comienza con ese tipo de preámbulos. Las cuestiones importantes pueden ser abordadas, por el contrario, a «quemarropa» y sin ninguna preparación. En ese caso típico, el candidato que responde de forma reactiva se encontrará particularmente en desventaja.

Por recordarlo una vez más, el término «pregunta-trampa» no significa que su interlocutor tenga una intención deliberada de atraparle, sino que muy frecuentemente es *uno mismo* quien cae en la trampa. El entrevistador se limita a escuchar y a sacar mentalmente algunas conclusiones. Si éstas son negativas, la en-

trevista parece que prosigue normalmente, pero el candidato está ya prácticamente eliminado.

Puede resultar interesante estudiar los siguientes ejemplos de respuestas reactivas y proactivas a las preguntas que pueden representar tanto trampas como pasarelas hacia un desenlace favorable.

Pregunta: «Dígame, señor Martín, ¿cuáles son sus objetivos a largo plazo? ¿Cuál será, según usted, su situación dentro de diez años?»

Respuesta reactiva: «Pienso que mi contribución a la empresa me habrá permitido ocupar un puesto clave en la dirección general.»

Respuesta proactiva: «Mi objetivo es simple: progresar tan lejos en las funciones directivas como mis capacidades y mi energía me lo permitan. Naturalmente, me interesaría mucho conocer su punto de vista sobre las posibilidades de evolución del puesto que nos concierne.»

Detrás de las palabras: Una pregunta referida a los objetivos a largo plazo tiene implicaciones personales tanto para el candidato como para el entrevistador. Este último puede ser mayor que usted. ¿Qué es lo que ve cuando se proyecta diez años hacia adelante? ¿Un puesto sin ninguna responsabilidad? ¿La jubilación? Un gran despacho, tres teléfonos..., dos secretarias, no son necesariamente pruebas de seguridad. Esos signos externos de poder sólo son tal vez sustitutos de una seguridad real.

La respuesta reactiva corre el riesgo de evocar en su anfitrión desagradables visiones futuras que cuestionen su propia profesión. Sugiere una amenaza potencial sobre su persona, ya que aparece como un competidor —uno más— en la carrera por los puestos clave. Nada de todo ésto se dice explícitamente, por supuesto, pero no deja de constituir una trampa disimulada que usted va cerrando poco a poco a su alrededor.

No puede aumentar sus posibilidades dando la impresión de disminuir las de su interlocutor.

La respuesta proactiva, por su parte, comprende dos partes. La segunda debería ser considerada ahora como un componente esencial del tipo de enfoque que yo recomiendo. Preguntar a la persona que tiene enfrente cómo ve *ella* su progresión, viene a ser devolverle la pelota con la finalidad de obtener datos más precisos sobre el porvenir del puesto. Además, usted da a entender implícitamente que posee una cierta ambición y que su espíritu competitivo le impulsa a alcanzar el mejor empleo en función de sus propias capacidades, sin que ello implique la eliminación de sus competidores.

Pregunta: «¿Qué contribución cree usted poder aportar a nuestra empresa?»

Respuesta reactiva: «Estoy convencido de que mi experiencia y mis competencias me permitirían aumentar de manera apreciable las ventas y los beneficios de su empresa.»

O, si se trata de un director financiero: «Con mi experiencia en el control de costes, puedo, sin ninguna duda, reducir los gastos y mejorar sensiblemente las ganancias de la empresa.»

Respuesta proactiva: «Ante una nueva situación, procedo en primer lugar a la observación, interrogo a las personas interesadas hasta obtener una visión clara de los factores que están en juego. Considero que no es posible emprender una acción específica sin un examen previo. Otra manera de responderle sería darle algunos de los resultados que he obtenido en el pasado (cite tres ejemplos pertinentes). ¿Cree usted que la forma en que he tratado estos distintos casos podría adaptarse a la situación de su empresa?»

Detrás de las palabras: La trampa contenida en esta pregunta apenas está disimulada: es imposible responderla sin información suficiente, y no va a ser en el tiempo de la entrevista cuando usted la obtenga. Por ese motivo, los candidatos se refugian frecuentemente detrás de una respuesta tan general que resulta insignificante, o bien se lanzan buscando sus palabras con la esperanza de una repentina inspiración —operación en la que se

arriesgan como mínimo a perder su sangre fría— o asumen aún más riesgos ofreciendo un plan detallado para una situación de la que no conocen nada o casi nada. Si comparáramos la entrevista con una carrera de obstáculos, diríamos que la mayoría de los candidatos se comportan en este punto del recorrido como los caballos que respingan ante un obstáculo demasiado alto o que se derrumban lamentablemente en la ría o que, peor aún, no ven el obstáculo.

Añadiré aquí una advertencia contra ciertos métodos practicados por un pequeño número de empresas. Éstos consisten en pedir a los candidatos sugerir por escrito soluciones a una situación dada. Me acuerdo, por ejemplo, de una multinacional norteamericana que quería lanzar una nueva línea de cosméticos para hombre al mercado mundial. Publicaron un anuncio en cada país ofreciendo un puesto de director de marketing. Tras una primera serie de entrevistas, fueron seleccionados un puñado de candidatos cualificados. Los «afortunados elegidos», motivados por la perspectiva de un salario elevado y de unas rápidas posibilidades de ascenso, fueron invitados a exponer sus ideas para la promoción de esta nueva gama de productos sobre el mercado nacional. Dedicaron días de esfuerzos a dicho trabajo con la esperanza de ganar la competición. No sabían que estaban gastando tesoros de imaginación para una oferta ficticia. El «empleador» obtuvo así gratuitamente excelentes ideas publicitarias, en lugar de pagar muy caros los servicios de una agencia especializada.

No he conocido nunca a un solo cuadro que haya sido contratado tras semejante «prueba escrita».

Pregunta: «Su empresa tiene muy buena reputación y obtiene además excelentes resultados. Confieso que no comprendo muy bien su deseo de abandonarla.»

Respuesta reactiva: «Yo entré en esta empresa al tiempo que otros muchos jóvenes cuadros. En aquella época la contratación era superior a las necesidades reales de la empresa, de manera

que un cierto número nos encontramos bloqueados en nuestra progresión.»

Respuesta proactiva: «Tiene usted toda la razón, es una buena empresa. Sólo una oportunidad de un interés excepcional me decidiría a abandonarla. Por eso deseo tener el máximo de información sobre el empleo que usted ofrece.»

Detrás de las palabras: La respuesta reactiva provoca más preguntas que información: «¿Por qué algunos cuadros han podido progresar normalmente, mientras que el candidato se considera «de más»? «¿Por qué está tan deseoso de marcharse que ni se preocupa realmente de lo que le aportaría esta nueva situación?» «¿No se verá *obligado* a abandonar su actual empleo?»

La respuesta proactiva indica que usted coloca en uno de los platillos de la balanza las ventajas de su actual situación y en el otro las perspectivas que le abriría ese cambio. Con otras palabras, que usted evalúa todos los riesgos y todos los beneficios de una decisión antes de tomarla. Ésta es una forma de actuar realista y pragmática, en una palabra, Adulta, de resolver un problema. Además, usted deja claro que aprecia su situación actual y que no aceptaría otra inferior. Haciendo esto, pasa de la demanda a la oferta.

Si está usted sin empleo, el entrevistador seguirá otras vías:

Pregunta: «¿Cuánto tiempo lleva sin trabajo?»

Respuesta reactiva: «Alrededor de cuatro meses.»

Respuesta proactiva: «Hace cuatro meses que busco activamente un empleo. Se me han presentado varias posibilidades. Pero estoy decidido a no aceptar mas que un puesto coherente con el conjunto de mi carrera. ¿Piensa que hago bien o se inclinaría usted más bien por un trabajo provisional hasta encontrar otro mejor?»

Detrás de las palabras: Las personas agradecen que se pida su opinión, especialmente la que guarda relación con un papel paternal. Mientras que la respuesta reactiva suscita preguntas

—que pueden permanecer mudas— como: «¿Cómo no ha conseguido usted todavía que le admitan?» «¿Intenta resolver realmente su problema de paro o se encuentra a gusto en esa situación?» «¿Por qué he de contratar yo a alguien que ha sido rechazado en todos los sitios en que se ha presentado?... Evidentemente, si no tiene más posibilidades, quizá pueda conseguir que reduzca sus pretensiones.»

El negociador proactivo, en vez de situarse en situación de debilidad, demuestra que es un candidato perfectamente aceptable y que tiene el suficiente carácter para rechazar un empleo subcualificado. Con su pregunta, demuestra que no desecha, sin embargo, el punto de vista más objetivo de otra persona.

Pregunta: «¿Cómo consideraría usted cambiar de lugar de residencia?»

Respuesta reactiva: «Por un cierto número de razones, mi esposa y yo mismo no podemos considerar semejante eventualidad.»

Otra respuesta reactiva: «¡Eso no es ningún problema!»

Respuesta proactiva: «Tengo una cierta flexibilidad en ese campo. Pero, ¿qué quiere decir usted exactamente?»

Detrás de las palabras: Prejuzgar las intenciones del entrevistador da lugar a numerosos errores. La pregunta puede ser una simple suposición o corresponder simplemente a un desplazamiento limitado (por ejemplo, al lugar mismo donde se desarrolla la entrevista, o también puede indicar la posibilidad de otro puesto en una sucursal alejada). Para algunos entrevistadores, éste es un criterio de motivación y de adaptabilidad. He conocido a varios cuadros cuya progresión cesó a partir de la primera o de la segunda negativa a cambiar de lugar de trabajo. Si su respuesta a esa prueba es negativa, es probable que el resultado de la reunión sea también negativo.

La segunda respuesta reactiva presenta otros peligros: usted ofrece en efecto firmar un cheque en blanco comprometiendo su futuro y el de su familia (Siberia no es exactamente un lugar de

residencia soñado). Al querer mantener, a cualquier precio, el diálogo con su interlocutor, se desvaloriza usted ante él. ¿Cómo obtener, entonces, el mismo resultado sin debilitar su posición?

Supongamos primeramente que el entrevistador responde con precisión a la pregunta proactiva: «Hemos efectuado numerosos estudios de costes antes de elegir el emplazamiento de nuestra sede. En la medida en que recibimos pocos visitantes, estamos considerando instalarnos en la Tierra del Fuego. ¿Cree usted que podrá acompañarnos?»

Respuesta reactiva: «Lo siento mucho, pero soy bastante friolero y temo que me aburriría con los pingüinos.»

Respuesta proactiva: «Confieso que conozco mal esa región. ¿Acostumbran ustedes a enviar a las personas al lugar con sus esposas para que puedan estudiar las posibilidades de alojamiento y los equipamientos escolares y recreativos antes de tomar su decisión definitiva?»

Detrás de las palabras: Observe que nada en esta última respuesta sugiere cualquier clase de demanda personal, sino que más bien se trata de informarse sobre la política general de la empresa en la materia. Puede ser que le respondan secamente: «Usted parece tener unas ideas más bien radicales en lo referente a la gestión de empresas. Lo que le preocupa a nuestra empresa es obtener beneficios, no promocionar el turismo.» Por el contrario, también puede ser que le respondan: «Esa es en efecto nuestra costumbre», como se supone debe ser la actitud de un empresario preocupado por tener la total conformidad de su personal antes de emprender cambios tan importantes y que está convencido de que ése es también su interés.

Pero, en el marco de una primera entrevista, la respuesta más probable consistirá en decir: «Una respuesta concreta sería un poco prematura. Podemos volver más tarde sobre ese asunto. Intentemos ver, en primer lugar, hasta qué punto concuerdan nuestros respectivos intereses.»

Tanto si él elige una u otra de estas opciones, habrá apren-

dido algo sobre el estilo de gestión de la empresa y la discusión permanece abierta.

Pregunta: «Estamos abordando puntos importantes, ¿tiene usted alguna objeción a que se nos una el señor Martín?»
Respuesta reactiva: «No, ninguna, sea bienvenido.»
Respuesta proactiva: «No, ninguna, ¿puede usted decirme cuál es su función dentro de la organización?»

Detrás de las palabras: La llegada de una tercera persona (incluso de una cuarta) plantea nuevos problemas al candidato. No sólo puede modificar profundamente el carácter de la transacción entablada —comenzando por el mayor número de cuestiones a tratar—, sino que el asunto se complica aún más si usted no conoce la posición de cada una de las personas presentes. No concederá la misma atención al señor Martín si resulta ser un ayudante de su entrevistador o el fundador de la empresa.

Es esencial *conocer siempre la función* de su interlocutor.

Usted puede encontrar otras dos preguntas que, planteadas al principio de la entrevista, constituyen trampas potenciales: la que aborda prematuramente la cuestión del salario. La respuesta que sugerimos en este caso se encuentra en las páginas 54-55.

La otra cuestión delicada se refiere a la fecha de su disponibilidad; los problemas que plantea y su solución los hemos expuesto en la página 28.

Tras haber superado con éxito las preguntas inaugurales y sus trampas, ya es usted un candidato decoroso, puede, pues, proseguir la discusión y abordar la fase central de la negociación. Próxima etapa: ¿Cómo reforzar más su posición?

Capítulo 9

EN EL CENTRO DE LA NEGOCIACIÓN

Ahora que una buena comunicación —verbal o no verbal— se ha establecido entre usted y su interlocutor (ha sabido evitar las respuestas reactivas, las actitudes negativas, los mensajes agresivos) y que usted ha dado muestras de una cierta habilidad en las transacciones interpersonales, ya puede abordar una nueva fase de la proactividad. Hasta aquí la iniciativa de las preguntas correspondía al entrevistador. Vamos a ver ahora qué preguntas son *posibles* e incluso recomendables, que *usted mismo* introduzca en la conversación en los momentos oportunos.

Es preferible llegar a la entrevista con un cierto número de preguntas en la cabeza sobre su propio campo de actividad profesional (venta, finanzas, técnica), y nosotros vamos a sugerirle algunas otras que le permitirán delimitar mejor a la empresa y su política:

«¿Para quién tendría que trabajar?»

Éste es un problema muy importante y, sin embargo, muchas veces descuidado. Si la persona con quien usted se entrevista no es el jefe de personal, puede muy bien deducir que es su futuro patrón. Ahora bien, algunos candidatos se dan cuenta, en detrimento suyo, de que no siempre ocurre así. Recuerdo el caso de

un jefe de marketing que había sido contratado por el director de una fábrica de herramientas. Cuando se presentó en su trabajo, el primer día, se enteró de que tenía que dirigirse al jefe de ventas, que no había participado para nada en la selección. De esta experiencia aprendió que las conclusiones precipitadas son bastante peligrosas, ya que rápidamente tuvo que admitir que no le era posible satisfacer las exigencias de ese «doble patronazgo».

«¿Se trata de un puesto que ya existía o es de reciente creación?»

Si se trata de un puesto recién creado, es conveniente que interrogue a su interlocutor sobre los objetivos que se deben alcanzar y sobre los medios que se pondrán a su disposición.

En caso contrario, la pregunta podría ser:

«¿Cuál es la situación actual de la persona que ocupaba este puesto?»

Son tres los casos posibles: dimisión, despido o promoción; si se trata de este último, hay buenas perspectivas de progresión. Las otras dos eventualidades son más bien un mal augurio del porvenir de semejante empleo. Pero la diplomacia invita a no profundizar demasiado sobre los motivos de esa partida.

«Me gustaría mucho que usted me indicara en qué lugar se sitúa este puesto dentro del organigrama.»

Aunque su superior inmediato sea su relación principal con el poder dentro de la empresa, puede, no obstante, ser interesante para usted juzgar la posición que tendrá en relación con el conjunto de la jerarquía. Este examen revela frecuentemente la existencia de relaciones poco definidas (con toda la ambigüedad que ello conlleva).

«Cuando hay un puesto vacante, ¿prefieren cubrirlo con alguien de la empresa o recurren al exterior?»

La respuesta puede proporcionarle algunos indicios sobre la existencia de una práctica de contratación —no tan inhabitual como podría pensarse— que consiste en montar una especie de «concurso de belleza» entre los candidatos ajenos a la empresa y otros pertenecientes ya al personal. Que la competición se produzca a veces más en el interior es un hecho a tener en cuenta. Si la preferencia ya está dada en favor de alguien de la empresa, el «outsider» compite en realidad por una plaza falsamente vacante. ¿Cómo puede esto suceder?

He conocido más de una circunstancia en la que el director general había elegido a alguien de su equipo antes incluso de organizar las entrevistas de selección. Éstas servían simplemente para dar credibilidad a su decisión, para que no pareciera producto del favoritismo. Por eso declaraba «la competición abierta» y «que gane el mejor» (podía recurrir incluso a los servicios de un gabinete de contratación).

En este caso, el procedimiento es absolutamente normal, se entrevista a docenas de candidatos cualificados, la única particularidad de este tipo de «competición abierta» es que se puede predecir la victoria de la candidatura interna. Pero el director general puede declarar perfectamente que «tras haber procedido a una vasta selección, tanto interna como externa a la empresa, tengo el gusto de anunciar que el mejor candidato seleccionado es el señor Paul Durand, de nuestro departamento de marketing.»

Esta clase de comedia se suele representar con bastante frecuencia en el sector público en el que los puestos vacantes deben ser obligatoriamente publicados. Querer legitimar una contratación parte, naturalmente, de una buena intención, pero tiene como único resultado el aumento del despilfarro de dinero público en vanos procedimientos.

Las víctimas de esta mascarada deben admitir que estas situa-

ciones suceden y que no existe fracaso, puesto que no había competición.

Apertura de las negociaciones salariales

Si, tal y como hemos sugerido, ha conseguido usted demorar una discusión prematura sobre su remuneración, el asunto deberá ser abordado de nuevo.

Supongamos que tiene ya una visión más clara del empleo propuesto, de la empresa y de las posibilidades personales de progresión. Vamos igualmente a imaginar, para complicar un poco más la negociación, que ningún contratador profesional ha intervenido anteriormente, lo que deja a los dos protagonistas ignorantes de sus posiciones respectivas en la materia.

Pregunta (primera versión): ¿Cuál es su actual nivel de remuneración?

Pregunta (segunda versión): ¿Qué nivel de compensación desea usted?

Respuesta reactiva a la primera versión: dar una cifra concreta.

Respuesta proactiva: Una pregunta tan directa apenas ofrece escapatoria. No obstante, es posible responder no en términos de salario, sino en términos de compensación global. En ese caso, tenga cuidado en no utilizar la palabra «salario», sino más bien la de «compensación». Ello le permite añadir a su salario bruto el valor anual de todas las gratificaciones anexas, en las que se contemplan particularmente el vehículo de trabajo, el seguro de vida, la participación en el capital de la empresa, y otras ventajas de que usted pueda gozar. Pero su respuesta no debe dar lugar a ninguna ambigüedad. Puede concebirse así:

«El montante global de mi compensación alcanza un poco más de 400.000 francos al año.» Rara vez le pedirán, sobre todo en el transcurso de una primera entrevista, bajar sus cifras. Us-

ted debe estar preparado no obstante para esa eventualidad y disponer de argumentos sólidos para defender su posición.

Respuesta reactiva: Yo desearía un salario anual del orden de 400.000 francos.

Respuesta proactiva: Conviene decir como preámbulo: «Entendámonos bien, señor Duval, lo que me interesa ante todo es la satisfacción y la progresión que pueda obtener con este puesto, así como las características de la empresa con la que me asociaría.» Indica de esta forma que no es intransigente en la cuestión del salario. Llegado este punto, su objetivo inmediato es intentar conocer la cifra que él tiene en mente. Ya que la cantidad que indique usted tiene todas las posibilidades de situarse por encima o por debajo de la que la empresa considera. Para obtener esa información de su interlocutor, puede intentar uno de estos dos métodos:

El método directo, que enlazaría directamente con el preámbulo con estas palabras: «Como le he dicho, no tengo ideas fijas en lo referente a la cuestión de la compensación, por eso me gustaría conocer el salario que ustedes consideran para este puesto.»

El método indirecto, que se basa en el hecho de que la compensación constituye, efectivamente, un conjunto en el que el salario es la parte más importante, pero en el que los demás elementos contribuyen de manera nada despreciable a los ingresos totales.

Su respuesta puede, pues, partir de este hecho:

«Ya que el salario está directamente sujeto a imposición, desearía poder discutir otras disposiciones compensatorias. Por ejemplo, ¿prevé su empresa una participación de los cuadros en el capital?»

Usted seguirá su investigación en función de la respuesta de su interlocutor. Si éste sólo menciona el accionariado, puede pasar a otra pregunta específica:

«¿Incluye la compensación un seguro de vida?»

También puede preguntar por la existencia de ventajas como:

— mutualidad;
— cotización para jubilación;
— vehículo de la empresa;
— reembolso de gastos;
— etcétera.

¿Qué utilidad tiene esta recapitulación de los ingresos no salariales?

En primer lugar, si las gratificaciones anexas son muy ventajosas, esto es una información importante a tener en cuenta en la discusión salarial. En cambio, si se trata de la «porción congrua», es posible que el empresario vea su posición debilitada en la negociación y que revise su salario al alza.

Otra ventaja —y no la menor— usted ha desviado a su interlocutor de su pregunta inicial («¿Cuánto quiere usted?») durante varios minutos. Puede intentar ahora devolverle la pregunta inmediatamente después de la discusión de las ventajas:

«Le agradezco mucho estas informaciones. Me parece todo muy interesante. Me gustaría conocer ahora el importe del salario correspondiente a esta compensación.» Naturalmente, el resultado no está garantizado. El entrevistador puede mirarle ligeramente sorprendido: «Veamos, creo que ésa es precisamente la pregunta que yo le he hecho a *usted* y creo no haber oído su respuesta.» En ese caso más vale obedecer. Pero usted no ha perdido nada sacando todas esas informaciones necesarias. Más aún, el entrevistador le concederá una puntuación elevada como negociador, habilidad que él podría perfectamente poner al servicio de su empresa.

Cuando le resulte difícil continuar evasivo por mucho tiempo, evite al menos ser demasiado preciso: «Aunque no tenga exigencias estrictas en lo referente a mi salario, puede que le resulte útil saber que el importe actual (o el más reciente) de mi compensación es al año de... Naturalmente, apreciaría que esa cifra fuera aumentada.» (A título de información, esa cifra es la suma

de su salario anual y de una estimación de todas las ventajas complementarias.)

La pelota está claramente ahora en el campo del entrevistador. Pero puede ser que éste no desee negociar en el transcurso de una primera entrevista. En ese caso, tomará nota de la cifra y volverá sobre ella en el transcurso de un eventual próximo contacto.

Otra posibilidad: Él considera su cifra demasiado elevada y se lo indica a usted así:

«Temo que vayamos a tener un problema. Comprenderá que nosotros deseamos armonizar las remuneraciones en cada categoría. Y, desgraciadamente, no podemos siquiera considerar ofrecerle el importe de su salario actual. ¿Mantiene usted, pese a ello, su candidatura?»

Evidentemente, la respuesta dependerá de su interés por el puesto y por la empresa en cuestión. Si sigue estando interesado, puede mantener la bola en juego, sin por ello desvalorizarse a los ojos de su interlocutor (lo que sí ocurriría si dijera; «Podría considerar una disminución de mi salario», lo que haría pensar que no tiene otra posibilidad y que su situación es más bien desesperada).

Usted puede evitar desvalorizarse dejando al mismo tiempo la discusión abierta, formulando así su respuesta:

«Es una pena que nuestros puntos de vista no coincidan totalmente, ya que estaba muy interesado por este puesto y por lo que he conocido de su empresa. Pero podría considerar una inversión sobre el porvenir. Por eso desearía conocer las posibilidades de desarrollo y promoción. ¿Podría considerarse, por ejemplo, una revisión salarial de aquí a seis meses o un año?»

Si la respuesta es negativa, mi consejo sería romper la negociación en este punto. En el caso contrario, el entrevistador está limitado probablemente por un cierto presupuesto. No es, pues, imposible que se produzca una revaluación con el próximo plan presupuestario. Es más fácil además justificar un aumento a la vista de los resultados que un compromiso a un salario más elevado que los aplicados por la empresa. Tendrá usted que inte-

rrogar, naturalmente, a su entrevistador sobre los problemas técnicos concernientes a su actividad. Su interlocutor, por su parte, puede plantearle igualmente algunas preguntas que pueden sorprenderle por su carácter muy particular. Examinemos algunos ejemplos sacados de mi experiencia personal.

Capítulo 10

PREGUNTAS «FETICHES»

Algunos entrevistadores —probablemente la mayoría— tienen sus preguntas favoritas. Si bien es imposible prever su contenido —a menudo poco ortodoxo— he llegado a la certeza a lo largo de mi experiencia de que es posible volverlas todas en nuestro favor siempre que se mantenga una actitud proactiva.

He aquí algunos ejemplos:

Pregunta (nada más comenzar la entrevista): «Puesto que se trata de conocernos, le dejo escoger: ¿Prefiere hablarme de usted o que yo le presente nuestra organización?»

Respuesta reactiva: «Soy jefe de investigación agroalimenticia, etcétera.»

Respuesta proactiva: «Escucharía con gran interés las informaciones que pueda darme sobre su empresa y sobre el puesto que desean cubrir.»

Los entrevistadores que utilizan esta clase de artimañas tienen una idea muy precisa de la respuesta que aguardan. El candidato que elige hablar de sí mismo falta a las reglas más elementales de la cortesía y se arriesga a ver considerablemente reducida la duración de su entrevista. Es considerado, de entrada, inepto para la negociación y sospechoso de tener problemas en sus re-

laciones humanas. Aunque esto no sea exacto, eso no cambia las cosas. Estas preguntas «fetiches» son muy queridas por los entrevistadores, porque constituyen una cómoda prueba de examen y, además, un ahorro de tiempo apreciable.

Pregunta: «Hemos hablado ampliamente de su vida profesional, señor Martín, ahora, para conocer mejor su personalidad, desearía que me dijera cuál es, según usted, su punto fuerte.»

Respuesta reactiva: (tras un momento de vacilación) «No resulta fácil responder a semejante pregunta. Peo yo creo ser un hombre íntegro y honrado. También soy muy trabajador.»

El entrevistador: «La pregunta solicitaba una sola cualidad.»

El candidato: «Sí, es verdad. Entonces, yo diría la integridad.»

Que nadie me malinterprete. No tengo absolutamente nada contra la honestidad, la integridad y el ardor en el trabajo. Su único «defecto» es (afortunadamente) que están muy extendidos. Tanto, que se les atribuyen implícitamente a los candidatos. Resulta, pues, inútil alardear, explícitamente, de esas cualidades, como hacen la mayoría de las personas.

Respuesta proactiva: «Aunque resulta difícil aislar una cualidad, creo, a pesar de todo, que mi facultad para organizar a las personas en equipos de trabajo dinámicos es, sin duda, mi punto más fuerte.»

Ésta es una respuesta perfectamente aceptable *si* la empresa debe, efectivamente, resolver problemas de organización. Su «punto fuerte» debe aplicarse siempre a la función que se supone que usted ejercería. ¿Es necesario añadir que aquí la ficción es aún menos deseable que la trivialidad?

Cualquiera que sea su respuesta, el entrevistador puede pasar a la segunda parte de su guión:

Pregunta: «Naturalmente, las cualidades de organizador son indispensables. Pero toda medalla tiene su reverso. ¿Cuál sería, según usted, su punto débil?»

Repuesta reactiva: «Se me reprocha a veces detenerme en los detalles.»

He elegido voluntariamente una de las respuestas más desfavorables (salvo si, excepcionalmente, el puesto requiere una extrema minuciosidad). El candidato se dirige generalmente a un dirigente, luego, probablemente, a alguien a quien le gusta que las cosas avancen. Los cuadros que se pierden en detalles son para él una verdadera plaga.

Hay muchas otras respuestas que pueden perjudicarle. Para evitarlas, puede responder siguiendo este principio:

Respuesta proactiva: «Me gustan los resultados concretos, de ahí que, cuando, por una razón o por otra, las cosas tardan más de lo previsto, puedo llegar a irritarme y a mostrarme a veces desagradable. ¿Cree usted que eso representa un serio impedimento para el puesto?»

Una vez más, la respuesta debe inspirarse en la realidad y adaptarse al perfil buscado. Está claro que algunas cualidades constituyen a la vez fuerzas y debilidades. En nuestro modelo proactivo citamos una de las características comunes a la mayoría de los dirigentes. Es probable, pues, que esa manera de ser sea compartida por el entrevistador.

Pregunta: «¿Se ha encontrado usted a lo largo de su carrera en situaciones de conflicto? Si es así, me gustaría que me diera un ejemplo.»

Respuesta reactiva: «No, siempre he mantenido perfectas relaciones con mis colegas.»

Esta respuesta presenta dos peligros. Puede ser interpretada como una falta de personalidad del candidato, cuya principal motivación parece entonces la de evitar cualquier conflicto. Pero sobre todo semejante afirmación, aunque sea cierta, parece difícil de creer.

Respuesta proactiva: «Naturalmente, a veces he vivido situaciones conflictivas. Me acuerdo, especialmente, de una temporada difícil en la que nuestra empresa tuvo que despedir a varias personas. En aquella ocasión, como en cualquier otra, tuve la convicción de actuar por el bien de mi organización.

¿Cree usted que sea posible para los dirigentes evitar todo conflicto?»

Pregunta: «Para una futura entrevista, ¿podemos contactar con usted en su oficina?»

Respuesta reactiva: «Sí, sin ningún problema.»

Esta respuesta puede perjudicarle, sugiere, en efecto, que su empleador actual está informado de sus gestiones, incluso que tal vez él mismo haya tomado la iniciativa. Dicho de otro modo, que desea que usted se vaya o al menos que no lo lamenta.

Respuesta proactiva: «Lo siento mucho, pero eso podría comprometer mi situación. Sin embargo, yo puedo telefonear en la fecha que usted decida o puede también llamar a mi domicilio y dejar un mensaje en el contestador. ¿Qué le parece mejor?»

Pregunta: «¿Puede usted indicarme tres o cuatro referencias profesionales?

Respuesta reactiva: «Sí, por supuesto.»

Tratándose todavía de la primera entrevista, resulta prematuro suministrar nombres y direcciones. En primer lugar, es preferible guardar esas referencias para más adelante si no quiere repetirse demasiado. Sobre todo si usted ha emprendido, como me atrevo a suponer, una prospección de gran envergadura. Las personas citadas responderán a las primeras peticiones de información sobre usted; luego, cada vez menos gustosamente. La otra razón por la que es preferible demorar su respuesta se relaciona con su actual empleador, si todavía no ha abandonado su empleo. Esto indicaría que su marcha ha sido, como mínimo, decidida por «consentimiento mutuo»

Respuesta proactiva: «Yo le proporcionaría encantado mis referencias, pero usted comprenderá que no deseo molestar a esas personas con continuas solicitudes de referencias. Por eso prefiero esperar a que nos hayamos conocido mejor antes de indicarle sus nombres.»

Pregunta: «He aquí una hoja de papel. Me gustaría tener una

muestra de su escritura. ¿Quiere escribirme algunas frases sobre lo que usted desee?»

Respuesta reactiva: Comenzar a escribir.

La grafología es muy utilizada como medio de selección. No hay, pues, ninguna razón para negarse a ello. Sin embargo, realizar una muestra de su escritura desde el lado menos confortable del escritorio y, además, bajo observación, podría influir de manera negativa en el resultado (delatar una cierta ansiedad, por ejemplo). Es preferible, pues, evitarlo.

Respuesta proactiva: «Le proporcionaría encantado una muestra de mi escritura. Pero ¿puedo escribir esas líneas en mi casa para darle una muestra más representativa?»

Si, pese a todo, el entrevistador insiste, ceda entonces de buena gana. Su observación está plenamente justificada y no puede, pues, reprochársela.

Pregunta: «Desafortunadamente, nos vemos en la obligación de abordar la cuestión de la edad, señor Martín. Usted tiene cuarenta y siete años. Nuestro presidente sólo tiene cuarenta y dos, y nuestra costumbre es contratar a personas recién salidas de la universidad. Aunque usted está perfectamente cualificado, esta diferencia de edad plantea un problema.»

Respuesta reactiva: «Tengo cuarenta y siete años, en efecto, pero tengo la salud y la energía de un hombre de treinta.»

Respuesta proactiva: «Comprendo perfectamente su preocupación. Pero un hombre de mi edad tiene la experiencia de un gran número de problemas y soluciones. Yo podría poner esas bazas a su servicio acordando con ustedes un contrato de una determinada duración, lo que tranquilizaría a sus colegas. En un año, pienso haber contribuido lo suficiente a los intereses de la empresa como para que podamos considerar una asociación más larga. ¿Qué opina de esta sugerencia?»

Semejante respuesta encierra una oferta atractiva para un empleador a quien es visible que le falta esta experiencia en el seno de su personal. Por otra parte, esta oferta también le sitúa a usted en una posición de vulnerabilidad: un año para dar mues-

tras de su valía es relativamente corto, sobre todo si va a estar rodeado de «jóvenes lobos» listos para tomar el relevo. No recurra a esta solución salvo si se da alguno de estos tres casos:

1. Si tiene usted que abandonar su actual empleo.
2. Si está usted sin empleo.
3. Si está usted seguro de que la edad es un factor hasta tal punto determinante que en un procedimiento normal de contratación le haría perder todas sus posibilidades.

Pregunta (a una mujer): «Este puesto exige frecuentes desplazamientos y, por consiguiente, tal vez le conviniera más a un hombre. Por eso, me gustaría saber si tiene usted la intención de casarse y de tener hijos.»

Respuesta reactiva: «No, eso no entra en absoluto en mis planes, por el momento.»

Esta respuesta no lo es en realidad: sus intenciones podrían cambiar de un día a otro.

Respuesta proactiva: «He decidido, hace mucho tiempo ya, privilegiar mi carrera profesional. Eso no quiere decir que elimine la posibilidad de tener hijos. Pero, cuando se plantee esa cuestión, elegiré contratar a una persona para atenderles antes que comprometer al mismo tiempo mi vida profesional y mi vida familiar. Pero, por el momento, puedo asegurar que no está previsto ningún recién nacido.»

Capítulo 11

DESPEDIRSE EN LAS MEJORES CONDICIONES

Es tan importante cuidar la conclusión de la entrevista como su inicio.

Si su entrevistador aprecia las buenas formas le indicará, con algunos signos no verbales, que ha llegado el final de la entrevista. Si lanza, por ejemplo, repetidas miradas al reloj, si comienza a arreglar los papeles esparcidos por su escritorio y si no prosigue con los nuevos temas abordados, ha llegado el momento de preparar una ordenada retirada. Retener a su entrevistador, a pesar de esa discreta invitación a partir, no podría sino irritarle. Si él tiene la impresión de estar aumentando su retraso, puede poner término bruscamente a la entrevista, con estas palabras: «Lo siento, pero debo asistir a una reunión. Gracias por su visita. Le tendremos informado sobre la eventualidad de un nuevo contacto.»

Respuesta reactiva: «Muchas gracias, señor Bertrand. He apreciado mucho nuestra conversación. El empleo del que hemos discutido responde absolutamente a mis expectativas. Espero, pues, que volvamos a hablar de todo ello.»

¿Qué problema plantea semejante respuesta?

En primer lugar, que el puesto le agrade, no tiene un gran

interés para su interlocutor, lo que a él le preocupa es saber lo que puede aportar a su organización. Y, lo que resulta más fastidioso aún, usted parte con la vaga promesa de ser nuevamente contactado, lo cual le expone a esperar durante largas semanas en la más completa incertidumbre, ya que no dispone de la menor precisión sobre la posible fecha de su decisión. Para saber a qué atenerse, acabará usted tomando la iniciativa de llamarle, tal vez demasiado tarde o demasiado pronto. De todas formas, tropezará con toda probabilidad con la barrera de su secretaria, encargada precisamente de filtrar las llamadas de insistencia que no están previamente acordadas.

Esta falta de información resulta particularmente molesta cuando hay varias negociaciones en curso. Supongamos que la situación mencionada anteriormente sea la que más le interesa y que otra situación B —que no es la ideal, pero que satisface algunos de sus deseos— exige que usted tome una decisión. Conocer el curso de la negociación A, resulta entonces indispensable. Si tiene usted la suerte de llevar a cabo varias negociaciones importantes al mismo tiempo, resulta esencial acordar las fechas —aunque sean necesariamente aproximativas— en las que será informado de las decisiones que le atañen.

Respuesta proactiva (primera parte): «¿Cuándo piensa usted terminar la primera selección?»

El entrevistador: «De aquí a tres semanas, aproximadamente.»

Respuesta proactiva (segunda parte): «Temo que no resulte fácil contactarme. Como puede usted imaginar, en estos momentos me desplazo frecuentemente, y a veces bastante lejos, para hacer prospecciones en otras direcciones. Por otra parte, estoy muy interesado por lo que hemos hablado hoy. Sería una pena, para usted y para mí, que no pudiéramos contactar. Podríamos acordar que yo le llame dentro de tres semanas. ¿Qué opina usted?»

El entrevistador: «Bien, de acuerdo.»

Puede suceder, por supuesto, que se niegue: «Le agradezco

esta sugerencia, pero ya encontraremos nosotros la manera de contactar con usted.»

Aunque le den esta respuesta, más bien improbable, usted sabe aproximadamente la fecha en la que se tomará la primera decisión. Nada le impide, entonces, telefonear cuatro semanas más tarde diciéndole a la secretaria:

«El señor Bertrand me dijo que la decisión ya estaría tomada para esta fecha, desearía hablar con él.»

De esta manera, usted le recuerda al menos una fecha concreta, que ella puede comunicar a su superior.

Para despedirse adecuadamente, he aquí dos recomendaciones importantes:

1. No omitir saludar amablemente a la secretaria y a la recepcionista. Esta recomendación puede parecer superflua, sin embargo, es muy fácil pasar ante ellas sin verlas de lo absorto que está con los «flashbacks» de la entrevista. Ahora bien, muchos dirigentes recurren a su personal para verificar sus impresiones, conscientes del hecho de que las personas pueden presentar un rostro totalmente distinto según los interlocutores y la función que éstos ocupen. ¿Estaba nervioso el candidato?, ¿impaciente?, ¿deprimido?, son preguntas que pueden añadirse a las de la entrevista. No olvide que las relaciones entre jefe y secretaria pueden ser, en efecto, muy estrechas.
2. Puede suceder que su entrevistador le acompañe hasta la puerta o hasta el ascensor y que la conversación adquiera entonces un tono más relajado que puede jugarle a usted malas pasadas.
   Una regla: *La entrevista no concluye hasta que haya usted atravesado el umbral del inmueble.* Conozco varios casos en los que la impresión dejada por el candidato se vio considerablemente empañada por un repentino acceso de espontaneidad que sólo se debía, en realidad, a un brusco relajamiento de la tensión.

Confirmar su candidatura

Resulta sorprendente comprobar que muy pocos candidatos envían una carta confirmando su candidatura después de una entrevista. Piensan, sin duda, que se trata de una formalidad inútil. Yo lo recomiendo, sin embargo, porque se trata de un contacto suplementario que ayuda a que el entrevistador se acuerde de usted y de su situación. Como la selección afecta generalmente a un gran número de candidatos, los signos distintivos de cada uno acaban por confundirse. Todo lo que usted pueda evitar que se borre de la memoria de su entrevistador debe intentarse.

El impacto de su correspondencia aumentará si la envía como una carta de negocios. Si ha conseguido acordar un contacto telefónico en las cuarenta y ocho horas siguientes a la entrevista (ver páginas 43-44), no escriba hasta después de su llamada. Una carta típica diría en ese caso:

> Sr. Director:
>
> Le confirmo los términos de nuestra conversación telefónica de ayer, en la que le informaba de mi disponibilidad para una nueva actividad dentro de dos meses.
>
> Quiero agradecerle las informaciones que me ha proporcionado sobre el puesto a cubrir así como sobre su empresa. Muy favorablemente impresionado, continuaría encantado con nuestra negociación.
>
> Como acordamos, le llamaré el día 15 de septiembre para considerar la posibilidad de un nuevo encuentro.
>
> Afectuosamente
>
> Robert Durand.

Las preguntas típicas que hemos citado, así como las respuestas que sugerimos, corresponden al contenido «clásico» de la entrevista. Pero los primeros contactos no se limitan a este modelo tradicional. Reuniones muy fructíferas pueden producirse como una consecuencia de una gestión eminentemente proactiva, que llamaré: la «consulta».



Capítulo 12

LA CONSULTA

Hasta el presente, nuestra discusión se ha referido a los intercambios que tienen lugar en el transcurso de una entrevista de contratación «clásica».

Evidentemente, no todos los primeros contactos con un empleador potencial son de la misma naturaleza. Así, todos conocemos entre nuestras relaciones a personas con las que podemos contactar para discutir de nuestras futuras posibilidades. Algunos se encuentran tan bien rodeados en ese aspecto que cuentan demasiado con sus relaciones. Recuerdo el caso de un subdirector de una fábrica de equipamientos para la industria textil. Esta empresa, que atravesaba un período crítico, despidió a una parte de su personal entre los que se encontraba este directivo, de cuarenta y siete años de edad por aquel entonces. La pérdida de su empleo, tras dieciocho años de «buenos y leales servicios», le causó un severo impacto. Luego, se adaptó a su nueva situación que le fue pareciendo, poco a poco, menos dramática. «Al fin y al cabo, se decía, con todas las personas que conozco y con quienes tengo buenas relaciones, ya localizaré a más de uno para ayudarme a encontrar algo.»

Emprendió entonces, como muchos otros en su caso, una vasta campaña entre sus conocidos que duró alrededor de tres me-

ses. Comía con uno, tomaba una copa con otro y, provisto de su recomendación, se entrevistó con unos cuantos empleadores. Pasados estos tres meses, esperó los resultados que, según él, no podían tardar en producirse. Desafortunadamente, no hubo ninguno. Había perdido además cinco meses de un tiempo precioso y tuvo que afrontar un segundo despertar doloroso. No sólo había perdido su empleo, a pesar de una inmaculada trayectoria, sino que ahora se sentía «abandonado» por sus amigos y desvalorizado a sus ojos. La amargura, a la que se añadía un sentimiento de injusticia, no hizo sino agriarle un poco más. Semejante cóctel de emociones no era lo más propicio para tener éxito en sus contactos ulteriores.

Un cuadro mejor informado de los mecanismos de la búsqueda de empleo no se hubiera visto tan afectado por el fracaso de sus gestiones ante sus conocidos. Ya que la dificultad reside en la naturaleza misma de esta forma de exploración. Hay que ser consciente del hecho de que pocos empleadores son partidarios de contratar amigos en su organización. Una relación jerárquica no tiene nada en común con una relación amistosa; su interferencia sería perjudicial para ambas.

¿Qué ocurre ahora con el contacto con un tercero a través de la recomendación de un amigo? Aquí, también, la relación amistosa plantea un problema. Simplemente porque la tercera persona le recibe para agradar a su amigo. Será sin duda amable y dedicará incluso mucho tiempo a la entrevista. Es probable que le pida una copia de su curriculum vitae diciéndole que desea móstrarselo a otras personas. Usted parte lleno de esperanzas, pero se arriesga a comprender más tarde que el motivo de la entrevista era falso de salida. La amabilidad de su anfitrión se dirigía en realidad al amigo que les había reunido.

Teniendo en mente estas consideraciones, examinaremos ahora las ventajas de otra clase de gestión que, según mi experiencia, tiene muchas más posibilidades de conducir a un resultado positivo: la que he llamado la «consulta».

Esta debe responder a tres criterios:

1. Debe solicitarse a un dirigente que usted *no conozca.*
2. Su campo no debe tener relación directa con el de usted.
3. Y sobre todo, esta consulta no debe hacerse en ningún caso con la intención, ni siquiera con la vaga esperanza, de que le ofrezca un empleo.

Cada uno de estos puntos merece una explicación. En primer lugar, supongamos que, como frecuentemente ocurre, usted posee competencias utilizables en diferentes sectores de la actividad. Por ejemplo, si las finanzas o la venta no tienen secretos para usted, pero su actividad se ha circunscrito a uno, dos o tres sectores de la producción, ha llegado el momento de explorar todas las posibilidades que se abren ante usted si debe (o desea) cambiar de empleo. Ahora bien, pocas personas piensan en dirigirse hacia situaciones que les atraen porque les gustan simplemente o, más concretamente, porque guardan relación con las actividades extraprofesionales que les gusta practicar. Así limitamos nuestro horizonte, porque no sabemos si nuestra experiencia podría adaptarse al ejercicio de una función que nos es poco familiar.

De ahí la utilidad de la consulta, en la que no se trata de solicitar un empleo, sino más bien de informarse sobre sus posibilidades de encontrarlo en tal o cual rama de la actividad. Plantear la cuestión a consultores o contratadores profesionales es una cosa, pero su información es necesariamente de segunda mano y no siempre actualizada. Mientras que dirigirse a las personas mejor situadas en un sector dado tiene más posibilidades de resultar instructivo.

¿Por qué le recomiendo entrevistarse con dirigentes que usted no conoce? Simplemente, porque una persona que acepta recibirle después de un contacto impersonal y directo sólo está motivada por su propia voluntad y no por consideraciones personales y corteses hacia una común amistad. En cuanto a usted, el interés por la actividad de su anfitrión no debe ser fingido. Cuando se dan estas condiciones, los resultados pueden llegar a ser tan estimulantes como insospechados.

Recuerdo, a propósito de esto, a un cliente que dirigía una empresa familiar de envases para productos alimenticios y al que «divergencias de orientación» le oponían a su padre. Naturalmente, tuvo que pensar en cambiar de empleador. La industria alimenticia estaba lógicamente en el primer plano de sus gestiones, pero también consideró, paralelamente, explotar otras ramas industriales. Este hombre tenía, entre sus aficiones, una especial predilección por la navegación de recreo. Se preguntó cómo podrían emplearse sus competencias en la industria naútica. Esto le llevó a consultar a sus constructores y arquitectos navales, así como a famosos navegantes. A todos les planteba la misma pregunta: «¿Hay posibilidades en este sector para alguien con mi formación (licenciado en económicas), mi experiencia (finanzas y dirección) y mi pasión por la navegación?» Fue reuniendo, poco a poco, toda la información que buscaba y comprobó que había un hueco en la gama de los pequeños barcos de recreo. Entre otras características, como la velocidad, el barco que él imaginaba debía ser lo bastante ligero como para ser fácilmente remolcable por un coche. Mi cliente volvió a ver a uno de los arquitectos con los que se había entrevistado anteriormente. Trabajaron juntos en la construcción del barco. Un constructor vio los planos y se declaró interesado por el proyecto, que fue objeto de un prototipo. Finalmente, un gran constructor compró los derechos de explotación del barco. Éste causó sensación en Francia en el Salón Naútico. Desde entonces ha pasado a ser un modelo corriente, ampliamente difundido en Europa y en los Estados Unidos. Mi cliente dirige en la actualidad una empresa de explotación de los derechos de fabricación de su barco y continúa trabajando actualmente en la concepción de nuevos prototipos, cuya explotación piensa controlar personalmente más adelante.

Los ejemplos de reconversiones exitosas, uniendo trabajo y afición, y que ofrecen además una satisfacción personal óptima no son tan raros.

«Pero, ¿cómo —me preguntan con frecuencia— ir a ver a un director al que no se conoce, precisamente para plantearle preguntas que sólo nos interesan a nosotros?»

La dificultad es más aparente que real. Basta considerar, en efecto, las motivaciones de una persona muy ocupada. Ésta tiene al menos tres buenas razones para hacerlo:

— Las personas absorbidas por su trabajo rara vez encuentran a un entusiasta con quien poder conversar.
— Aprecian, como todo el mundo, que se les considere autoridades en su campo, y la consulta les confiere indiscutiblemente ese papel.
— Tampoco les disgusta echar una mano, que sólo les cuesta un poco de su tiempo.

La entrevista de selección tradicional implica siempre una cierta tensión entre dos personas que no ignoran que ésta concluye frecuentemente con un rechazo. Raramente es, pues, un acto placentero, y los candidatos lo ven más bien con reticencia. Por ese motivo, nos ha parecido interesante ver cómo el análisis transaccional podía facilitar la dirección de las negociaciones de contratación, cuyo objetivo es instaurar —tanto como sea posible— una relación Adulto-Adulto.

La consulta tiene un carácter totalmente distinto. En efecto, ésta se orienta deliberadamente hacia una transacción Padre-Niño. Reúne, por un lado, a alguien (usted) que admite no poseer ninguno de los conocimientos que el otro (su anfitrión) manifiestamente posee. La persona que le recibe se encontrará, pues, cómoda en su papel de autoridad. Usted se encontrará igualmente a gusto, a pesar de su confesada ignorancia, puesto que *no tiene nada que perder* y mucho que ganar en dicha reunión. Estas condiciones tan favorables prometen un intercambio más bien agradable.

Ha llegado el momento de examinar detalladamente las diferentes etapas de la consulta. ¿Tiene como único objetivo adquirir la información necesaria para su prospección?

Éste es, sin lugar a dudas, un aspecto importante de esta consulta. Pero usted puede obtener, además, otros dos beneficios nada despreciables. En primer lugar, le proporciona la ocasión de hablar de usted mismo de forma objetiva, ésta es una expe-

riencia que podrá aprovechar para mejorar su técnica de entrevista, ya que la consulta le permite ejercitarse en el planteamiento de preguntas, tan útiles para una negociación proactiva. En segundo lugar, es bastante fácil obtener al final de la entrevista una lista de personas con las que contactar para ampliar el campo de su prospección.

Cómo organizar una consulta

Según su habilidad para comunicarse, elija escribir o telefonear. Si opta usted por la carta, deberá seleccionar cuidadosamente cada palabra para transmitir el mensaje que proponemos a continuación. Si opta por el teléfono, tendrá que poseer cierta aptitud para tratar con el ángel de la guarda de la persona a la que desea consultar, es decir, su secretaria.

Cualquiera que sea su elección, el enfoque más eficaz será éste:

1. Usted no solicita mas que unos minutos de su tiempo.
2. ¿Por qué? Porque está usted considerando cambiar de profesión y él posee algunas respuestas que le ayudarán a decidir el itinerario a seguir.
3. Su campo de actividad le interesa a usted enormemente, pero su gestión no constituye, en ningún caso, una candidatura a un puesto.
4. En su carta deberá presentarse brevemente, insistiendo sobre sus actuales actividades.
5. Su carta debe indicar que usted telefoneará en el plazo de una semana para facilitar una eventual entrevista en la fecha y hora que a él le convengan.

Si hace las cosas bien, deberá recibir un mínimo del cincuenta por ciento de respuestas positivas.

Ejemplo de una consulta

Está usted ante su anfitrión. Ha transcurrido un cierto lapso de tiempo desde su solicitud. Su anfitrión puede haber olvidado su razón de ser, incluso puede habérsele escapado en parte. Él comienza, pues, la conversación de forma interrogativa, incluso escéptica:

«Encantado, señor Duval. Pero ¿cuáles son, exactamente, las razones que le traen por aquí?»

Señor Duval: «Espero haber sido suficientemente claro sobre el hecho de que el propósito de mi visita no era el de pedirle trabajo ni el de venderle ninguna cosa. Mi visita se relaciona, sin embargo, con las futuras orientaciones de mi carrera. Siempre me he sentido atraído por la vocación de acogida y de relación de las profesiones de la hostelería. Por eso, he querido explotar también este campo de la actividad. Naturalmente, no desearía perder mi tiempo y el de los demás, si mi experiencia no es compatible con ninguna de las profesiones de la hostelería. Por eso he venido a verle. Creo que su posición le permite tener una visión de conjunto y pienso que usted es el mejor situado para responder a esta pregunta: «¿Es que mi experiencia y mis competencias son utilizables en este sector profesional?»

Su anfitrión: «Para responderle sería necesario que le conociera un poco mejor. ¿Ha traído usted un curriculum vitae?»

Señor Duval: «Como le he dicho, estoy estudiando actualmente mis posibilidades. He pensado que sería mejor redactar un c.v. en función de las informaciones que pueda recoger. Pero, puedo darle verbalmente los principales elementos de mi experiencia.»

(El señor Duval dedica tres o cuatro minutos a su exposición oral, que ha preparado cuidadosamente para no perder tiempo en detalles inútiles. Para una mayor eficacia, comienza por su situación actual y se remonta después al pasado.)

Su anfitrión: «Parece tener usted una sólida experiencia profesional. Le confieso que no alcanzo a comprender que abandone

un campo que domina tan bien, para dirigirse hacia una rama que le es totalmente desconocida.»

Señor Duval: «Comprendo que semejante elección no le parezca muy juiciosa. Se sorprenderá menos si le digo que mi anterior actividad no me permitía casi ningún contacto con las personas, ya fuera en el interior o exterior de mi empresa.»

Su anfitrión deseará tal vez conocer más detalles antes de dar su opinión. Probablemente utilizará una de estas dos vías:

Primera fórmula.

El anfitrión: «Comprendo su deseo de cambiar de actividad, y usted es visiblemente un buen administrador. Yo le aconsejo, no obstante, que se interese por otro sector diferente al nuestro. Nosotros pasamos todos por escuelas de hostelería y las excepciones que no han seguido esa vía no corresponden en absoluto a su perfil.»

Señor Duval: «Lamento mucho tener que eliminar esta vía. Pero, ya que estamos aquí, desearía que me dijera lo que haría usted en mi situación. Teniendo en cuenta las informaciones que le he dado, ¿qué direcciones le parecen más adecuadas?»

El anfitrión: «Pues, bien, tal vez podría usted probar el sector de los transportes. Eso satisfaría su deseo de contactos y podría utilizar su experiencia en gestión de existencias y provisión de mercancías.»

Señor Duval: «Me parece una idea excelente. ¿Conoce a alguien bien situado, en una compañía aérea por ejemplo, ante quien pudiera hacer la misma gestión que con usted?»

(Su formulación debe evitar ante todo sugerir que usted utilizará su recomendación para obtener un empleo. Eso interrumpiría inmediatamente su cadena de contactos.)

Segunda fórmula

El anfitrión: «Su idea de entrar en la profesión hotelera no me parece mala. Usted se encuentra visiblemente cómodo entre

números y le gustan los contactos humanos. Estas dos cualidades son, por supuesto, indispensables en nuestra profesión.

Así que, ¿por qué no intentarlo?»

Señor Duval: «Esto sí que es una buena noticia, ¡se lo agradezco enormemente! Como le he dicho, tengo la intención de redactar un c.v., que tendrá en cuenta lo que haya aprendido gracias a usted y a las demás personas. Si le interesa, puedo enviarle un ejemplar.»

(La referencia a lo que usted haya «aprendido gracias a él y a las demás personas» indicará a su anfitrión que su búsqueda va más allá de su despacho. Está claro que le ha causado buena impresión y que le considera capaz de trabajar en su rama profesional. La posibilidad de que le contrate algún competidor podría incitarle a considerar más seriamente su candidatura.)

Naturalmente, este guión o ejemplo —aunque típico— puede estar sujeto a muchas variaciones. Todo depende de su situación.

Un esquema se desprende sin embargo. Se ajusta a los criterios enumerados anteriormente:

1. Usted consulta con alguien a quien no conoce.
2. Usted sólo va a estar unos minutos con él.
3. Usted le especifica claramente que no espera de él una oferta de empleo, aunque su actividad tenga un auténtico interés para usted.

Sus objetivos son:

1. Orientar su búsqueda sobre indicaciones sólidas.
2. Mejorar su manera de presentarse, sin el temor de ver su candidatura rechazada.
3. Recibir sugerencias sobre los otros sectores que puede explorar y en los cuales —al estar prisionero de su experiencia— puede que no haya pensado.
4. Obtener otros contactos, a fin de ampliar su campo de posibilidades.
5. Tener presente como preocupación prioritaria dejar un

recuerdo positivo y amigable que tendrá repercusiones favorables.

Usted puede considerar igualmente reuniones similares con distintos objetivos: si desea cambiar de ciudad, de país y si desea informarse sobre las condiciones de vida y de trabajo locales. Su interlocutor desempeñará entonces el papel de autoridad que cubre una laguna en sus conocimientos.

En resumen, la entrevista de contratación es una reunión en la que reina una cierta tensión, mientras que la consulta es un intercambio abierto y distendido que abre frecuentemente perspectivas insospechadas y estimulantes a su carrera.

Capítulo 13

NEGOCIACIONES ULTERIORES

Es muy raro que se obtenga una oferta de empleo al final de una primera entrevista. Si, pese a todo, esto sucede, el beneficiario debería interrogarse sobre las razones de semejante prisa. Entre los miles de cambios de situación a los que he podido asistir, sólo conozco uno que haya dado lugar a una asociación satisfactoria tras un único encuentro.

Es muy difícil establecer el argumento tipo de las segundas y terceras entrevistas dada la diversidad de situaciones. Lo mismo puede usted entrevistarse con un superior jerárquico de la persona que le recibió inicialmente como con varios miembros del equipo de dirección, o incluso ser invitado a reunirse con sus iguales, así como con las personas capaces de trabajar bajo su control.

No obstante, podemos extraer algunos rasgos sobresalientes comunes a todas estas reuniones. Cuanto más se vaya limitando el número de candidatos, más obedece la selección a otros criterios que los puramente profesionales. Su personalidad y su capacidad para integrarse en un equipo determinado es lo que marcará las diferencias. Se le proporcionarán con toda seguridad más precisiones sobre las primas y las compensaciones complementarias, así como sobre las condiciones de trabajo.

En este punto, los principios de negociación expuestos en el capítulo dos se revelarán nuevamente eficaces. Usted y su futuro empleador han establecido una cierta identidad de pareceres sobre el tema de la remuneración. Ha llegado ahora el momento de examinar los términos detalladamente.

Por satisfactorios que sean los acuerdos verbales, ninguno de los interlocutores debe considerarlos como establecidos hasta que no hayan sido objeto de un acuerdo escrito y firmado por las dos partes, ratificando cada una en él los puntos acordados oralmente.

He conocido, en efecto, numerosas decepciones, a veces muy severas, en las que la víctima aprende con estupor que todos los compromisos que tenía como firmes se han roto. El ejemplo más impresionante que recuerdo es el de un jefe de laboratorio de una fábrica de detergentes. Al no tener posibilidades de promoción en su empresa, comenzó a buscar una nueva situación, y creyó haber encontrado una función similar, pero mucho más importante, en una fábrica competidora de renombre mundial. Un vigoroso apretón de manos selló su compromiso mutuo y, dada la enorme reputación de su «futuro empleador», no dudó en dimitir de su puesto anterior. Después de haber tomado todas las disposiciones necesarias para su nueva actividad —cambio de residencia incluido—, recibió el siguiente telegrama:

«Lamentamos informarle reestructuración del departamento investigación nos obliga renunciar sus servicios. Remitimos carta.»

Una carta con algunas excusas suplementarias siguió en efecto, dejando a su destinatario desmoralizado y enfrentado a una búsqueda de empleo particularmente difícil dada su gran especialización.

Cualquier persona puede aceptar un puesto después de un compromiso por escrito en el que se especifiquen los puntos esenciales del contrato. Es importante no dejarse engañar por palabras como: «En nuestro pequeño grupo, no necesitamos acuerdos por escrito, es contrario a nuestro espíritu de equipo, aquí todos confiamos en la palabra del otro. Etc, etc.» Esta es

una forma de manipulación elemental, que sólo puede ser fuente de malentendidos, de desconfianza y, finalmente, de desacuerdo sobre los términos acordados incialmente, y no es difícil imaginar cuál será la versión que prevalecerá.

Puntos que se deben precisar en la carta de contratación

— Fecha de contratación.
— Título y función.
— Período de prueba.
— Remuneración.
— Gratificaciones (primas, participación en los beneficios ...).
— Ventajas sociales (cotización para jubilación, mutualidad, seguro de vida...).
— Ventajas de otro tipo (automóvil, comedor de la empresa...).
— Convenio colectivo y costumbres particulares de la empresa.
— Período de vacaciones y forma de calcularlo.
— Reembolso de gastos de desplazamiento y otros gastos.
— Reembolso de gastos en caso de destino lejano o al extranjero (gastos de traslado, asignación de alojamiento, cálculo del salario en divisas extranjeras y reactualización del cambio, estancias acordadas en el país de origen...).
— Modalidades de finalización del contrato (preaviso, indemnizaciones...).

Numerosos dirigentes son también excelentes vendedores, ésta es una cualidad inherente a su función. De las dos partes, la que acepta una nueva situación asume más riesgos. Resulta, pues, esencial para el postulante, más aún que para el empleador, que el compromiso adquirido garantice las mayores posibilidades de éxito a su asociación.

Por esta razón, y a fin de minimizar los riesgos, el candidato

debe buscar la más completa información sobre su futura empresa. He asistido a demasiados desengaños como para no añadir este último consejo. Por ejemplo, el de un ingeniero químico, que había sido contratado por una pequeña empresa cuyos beneficios habían experimentado, anualmente, un aumento del cincuenta por ciento desde hacía cinco años, y esas perspectivas le parecían ilimitadas, hasta que se hizo cargo de sus funciones y se enteró de que la enorme alza en las ventas se debía en realidad a una competencia desleal, que le valió a dicha empresa ser perseguida en los tribunales dos meses más tarde.

El período de prueba y la dificultad de obtener una información financiera precisa agravan los riesgos que corre todo recién llegado. Exceptuando las empresas públicas —o las de gran tamaño—, en las que los datos sobre cifras son fáciles de obtener, el recurso a ciertos métodos permite recoger la información que nos hace falta antes de firmar el contrato:

1. Usted puede dirigirse a los amigos que trabajen con la empresa en cuestión o en algún campo similar. Es corriente, en efecto, que las empresas estén bien informadas sobre sus competidores. (Téngalo en cuenta, a pesar de la posible parcialidad de esta clase de fuente de información.)
2. Infórmese igualmente en su banco. Éste está obligado, naturalmente, a guardar el secreto y no podrá darle cifras concretas. No obstante, la actitud que adopten ante su demanda le proporcionará claros indicios. Al fin y al cabo, la salud de sus finanzas también les debe preocupar a ellos.
3. Consulte, finalmente, los anuarios y ficheros especializados (en las cámaras de comercio, oficinas de empleo...), así como las revistas económicas.

En conclusión, nada más halagador que le ofrezcan a uno una excelente situación. Es algo que se recibe incluso con alivio tras unas gestiones no siempre fáciles. Usted dispone entretanto de un capital (formación, experiencia...), las horas que dedique a

hacerlo fructificar y a revalorizarlo, estudiando al mismo tiempo de manera realista sus perspectivas de futuro, constituyen, en suma, una pequeña inversión para unos beneficios de un valor inestimable.

Capítulo 14

EN RESUMEN

Desde la definición de sus objetivos hasta la última negociación de una nueva o de una mejor situación, numerosas sugerencias jalonan el recorrido de este libro. Para permitirle remitirse rápidamente a ellas, vamos a reconsiderar en este capítulo los puntos críticos a los que debe prestar una particular atención para negociar provechosamente el futuro giro de su carrera. He aquí los elementos esenciales sobre los que debe orientarse la preparación de su búsqueda:

¿Están bien definidos sus objetivos?

Si la respuesta es negativa, usted no sabrá siquiera por qué negocia; ello puede hacer pensar a su interlocutor que sólo tiene una vaga conciencia de sus motivaciones, lo que no encaja apenas con las funciones de un responsable. *La definición de sus objetivos es la base indispensable de su búsqueda.* Desatender esta etapa en beneficio de otras gestiones que le parecieran más eficaces vendría a ser colocar el carro delante de los bueyes.

¿Le resulta difícil controlar su comunicación no verbal?

Esto requiere mucha humildad y supone que acepte ver la imagen que los demás tienen de usted aunque la franqueza de sus testimonios pueda poner en tela de juicio la percepción que usted tiene de sí mismo. Esto es pese a todo esencial, ya que, como hemos subrayado varias veces, la primera impresión que dé usted a su interlocutor es determinante. Se contratan personas no diplomadas. Si admitimos que la mitad de la comunicación no es verbal, la importancia de los primeros instantes de la entrevista resulta evidente.

¿Tiene claros los principios básicos del análisis transaccional?

Si no es así, el peligro de caer en una relación Padre-Niño en el transcurso de las entrevistas de contratación puede pasarle inadvertido. Le sugiero la lectura de algunas obras sobre este tema.

Si desea estudiar más en profundidad esta técnica —muy útil en las relaciones humanas—, puede asistir a las conferencias o participar en algún cursillo o seminario de los que se organizan sobre análisis transaccional en la mayoría de los países occidentales. Asegúrese, no obstante, de que su organización se ha confiado a autoridades competentes. Un conocimiento superficial es preferible a una información adulterada.

¿Está usted dispuesto a plantear preguntas y a adoptar el papel de «ofertante» de servicios?

Comprender las necesidades de la empresa a la que usted se dirige es tan necesario como conocer sus propios objetivos. Que yo sepa no existe mejor forma de conocer lo que los demás esperan de uno que preguntárselo. Como ya he dicho, no existe pregunta en la negociación de contratación a la que no se pueda responder con otra pregunta. De esta forma usted puede ir delimitando el perfil que busca su interlocutor y el grado de con-

cordancia entre las cualidades requeridas y las que usted puede ofrecer.

¿Está usted preparado para sucesivos rechazos?

Usted debe contar con que seis de cada siete de sus primeras entrevistas no lleven a ninguna parte. Esto puede deberse a su falta de entusiasmo ante la situación propuesta o, como ocurre frecuentemente, al hecho de que usted no posea todas las cualidades deseadas por la dirección de la empresa. Esta proporción de propuestas negativas es perfectamente normal en una búsqueda de empleo. No obstante, algunas personas, demasiado vulnerables sin duda, interpretan cada rechazo como un fracaso personal. Si tiene usted de dos a cinco ofertas de empleo interesantes —esto es lo mínimo si quiere tener criterios de comparación y de elección— eso supone un importante número de primeros contactos, de los cuales muchos serán infructuosos. Es, pues, indispensable que este esquema totalmente habitual no merme su moral, lo que comprometería los contactos posteriores.

¿Llega usted con demasiada facilidad a tener juicios negativos?

Todo primer encuentro con un empleador potencial debe considerarse como un juego. Se le ofrece una oportunidad, hay que probar fortuna. Si desde las primeras discusiones usted se desanima por detalles tan insignificantes como la fisonomía de su interlocutor, la decoración de su despacho o incluso por los olores provenientes de la cafetería, esto podría ser sintomático de una tendencia a rechazar al otro por miedo a que él le rechace a usted.

¿Concede usted demasiada confianza a los demás?

En ese caso, más le valdría corregir esa tendencia. Todo cambio de empresa implica riesgos. Además , los dirigentes de empresa saben mostrarse persuasivos. Si desean contar con los ser-

vicios de alguien, tendrán más bien tendencia a insistir sobre las ventajas y a silenciar los inconvenientes, incluso a pintar una situación mucho mejor de como es en realidad. He conocido demasiadas decepciones dolorosas como para no incitarle a informarse cuidadosamente sobre la persona que puede convertirse en su empleador. ¿Qué dicen los organismos de crédito? También puede interrogar a algún competidor, ya que, paradójicamente, ésta es una fuente más objetiva que el propio futuro empleador. Su banco puede informarle también sobre la validez de las informaciones que haya usted recogido.

¿Dice usted sí en ocasiones con demasiada rapidez?

El escepticismo razonable que acabamos de preconizar resulta indispensable ante una oferta de trabajo concreta. *No se comprometa nunca antes de recibir una oferta por escrito.* Conozco a varios cuadros cuya progresión se vio sensiblemente ralentizada por haber confiado en promesas verbales. Este perjuicio no siempre se debe a la mala fe de los empleadores, sino que ellos mismos son a veces víctimas de repentinos cambios: la compra o fusión de su empresa puede producir la congelación de nuevas contrataciones, la supresión o el reemplazo de su puesto. Debe, por usted mismo y por su familia, prevenirse contra esas eventualidades. Sobre todo no se fíe del discurso: «Aquí, somos una gran familia, un compromiso por escrito sería una traición al espíritu de confianza que reina entre nosotros.»

Una vez de estar contratado, ¿se siente usted definitivamente ligado?

Yo creo que la mayoría de los empresarios admitirían conmigo que un candidato que recibe una oferta mejor después de haberse comprometido a entrar en una empresa debería optar, por su propio interés y el de la propia empresa, por romper su primer contrato, a pesar de los problemas que ello pueda plantear. Esto ocasionaría sin duda algunos inconvenientes a la em-

presa afectada, pero ésta tiene los medios para hacerles frente. En cambio, entrar en una empresa por «obligación», sabiendo que se pierde así una situación más satisfactoria, no es la mejor motivación para aportar una contribución de calidad a una organización.

Para el candidato, la decisión crucial aparece generalmente cuando éste se encuentra haciendo equilibrios entre dos negociaciones en curso, y una de ellas reclama su conformidad —que él concede para no perder esa posibilidad—, y cuando la otra —que afecta a la oferta más interesante— se concreta después de que los primeros compromisos ya están adquiridos. Si semejante situación se perfila en el horizonte, ponga especial atención a la formulación de su compromiso. Elija, por ejemplo, el «acuerdo de principio» bajo reserva de recibir una oferta por escrito. Cuando ésta llegue, busque los puntos que merecen ser aclarados y solicite un justificado complemento de información. Estas pequeñas sutilezas le concederán un plazo suplementario, durante el cual el puesto que usted prefiere le puede ser ofrecido. Si pese a todo no consigue demorar lo suficiente su compromiso con el primer empleador y si la oferta que usted aguarda se concreta, haga frente a la situación y elija la carrera que mejor se adapte a sus aspiraciones.

¿Intenta usted por todos los medios obtener nuevos contactos con su interlocutor?

Tal vez haya tenido la ocasión de seleccionar candidatos alguna vez. En ese caso, usted sabe, sin duda, lo fácil que resulta olvidar en pocos días los nombres y las caras de las personas con las que se ha entrevistado. Cada nuevo contrato con su interlocutor reaviva el recuerdo que éste tiene de usted. Le hemos sugerido varias formas de continuar la relación tras su primera entrevista: proponer precisar por teléfono la fecha de su disponibilidad o fijar la fecha aproximada de la primera respuesta (y de una eventual cita). Incluso después de una segunda reunión, existe la posibilidad de permanecer en contacto con el empleador.

Si su silencio se prolonga, busque por ejemplo un artículo publicado en la prensa que haga referencia a su empresa. Envíeselo con una pequeña nota adjunta «¿Tenía usted conocimiento de este artículo aparecido ayer en xxxx? He pensado que podía interesarle.» También puede recurrir, naturalmente, a otras fuentes de información. Añadiré que yo mismo he recibido informaciones por este conducto y que siempre he quedado agradecido a sus remitentes. Lo esencial es *mantener el contacto.* Otra persona podría perfectamente ser elegida sin que usted lo supiera.

¿Cuenta usted con la recomendación de personas bien situadas para obtener un empleo?

Este es un método que encuentro peligroso. Si se entrevista usted por primera vez con un director de marketing, por ejemplo, y va recomendado por uno de los amigos del vicepresidente, suscitará dudas en la mente de su interlocutor sobre sus auténticas competencias. Y, honradamente, ¿contrataría usted a alguien que pudiera saltarse la jerarquía por sus relaciones privilegiadas con sus superiores?

¿Ha adquirido usted la costumbre de conservar anotaciones sobre el contenido de sus entrevistas?

Pocos días son suficientes para alterar la memoria, resulta entonces indispensable guardar una referencia escrita de sus reuniones. Especialmente si ha emprendido una amplia campaña, lo que aumenta el riesgo de confundir unas situaciones con otras. Cada nuevo contacto con un empleador requiere recordar lo que se ha dicho anteriormente, a fin de evitar las incertidumbres y las embarazosas dudas que parasitan la comunicación.

Articulando su búsqueda sobre los principales puntos recordados en este resumen, podrá usted abordar la exploración de nuevas posibilidades para su carrera con las mejores bazas a su favor. Le sugiero, sin embargo, que vuelva a repasar varias veces las sugerencias detalladas en los capítulos precedentes para que

su mente le inspire las respuestas de forma casi automática. Con otras palabras, desearía que considerara este libro no como una lista de instrucciones que se leen concienzudamente para luego dejarse de lado, sino más bien como una especie de guía o de modo de empleo —un poco como el folleto de instrucciones de cualquier aparato— que consultará cada vez que se presente una nueva situación. Y más aún teniendo en cuenta que las recomendaciones que en él se encuentran se apartan de los hábitos que ha adquirido desde su más tierna edad.

Modificar estos comportamientos no se consigue de un día para otro. No existen fórmulas milagrosas. La actitud más segura es tener presentes durante cada entrevista los cuatro criterios que debe reunir una carrera deseable, que son, por orden de prioridad:

— *La satisfacción personal:* ¿Trabajaría usted con entusiasmo en ese puesto?
— *Las posibilidades de desarrollo:* En términos de realización personal (adquisición de nuevas técnicas o métodos de dirección), por una parte, y en términos de evolución personal (responsabilidades y gratificaciones aumentadas), por otra.
— *La calidad del entorno:* Esto incluye varios elementos: ¿Considera usted con orgullo y convicción el asociarse al producto o al servicio ofrecidos por la empresa? ¿Se encuentra situada ésta en una región que a usted le gusta? ¿Qué clase de personas trabajarán con usted?
— *La satisfacción material:* Si sitúo el salario en última posición, no es porque lo considere un elemento poco importante, sino porque estoy convencido de que esta cuarta condición se cumplirá *si* se cumplen las tres primeras.

Si está usted de acuerdo con esta definición de la carrera ideal y si se inspira para sus gestiones en los consejos contenidos en este libro, no será necesario que le desee buena suerte. No obstante, lo hago.